

Anna-Maria La Fiura

LEIPOMO KOPPANEN KY:N
ASIAKKUUDET LIIKETOIMINNAN
KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHTANA

Opinnäytetyö
Liiketalous


Maaliskuu 2010




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILEHTI

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Opinnäytetyön päivämäärä 5.3.2010	
Tekijä(t) Anna-Maria La Fiura		Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalouden koulutusohjelma, Yrityshallinto	
Nimeke Leipomo Koppanen Ky:n asiakkuudet liiketoiminnan kehittämisen lähtökohtana			
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyöni aiheena oli tutkia Leipomo Koppanen Ky:n asiakastytyväisyyttä ja lisäksi tutkia yrityksen asiakkuuksien nykyistä tilaa sekä miten niitä voitaisiin kehittää. Leipomo Koppanen Ky on Kouvolassa toimiva leipomoalan yksityisyrittäjä. Yritys toimii koko Kuopion alueella, mutta perustettavissa oleva Internet-kauppa mahdollistaa toiminnan koko maassa. Yritys on perustettu vuonna 1970 ja sen liikevaihto oli tilikaudella 1.11.2008–31.10.2009 noin 600 000 euroa. Yritys työllistää tällä hetkellä seitsemän henkilöä.</p> <p>Tutkimusongelmani on, miten Leipomo Koppasen asiakkuuksia voidaan kehittää sekä mikä on yrityksen asiakastytyväisyyden tila. Tavoitteena oli etsiä kehittämissuhteita toimeksiantajan haastattelun ja asiakastytyväisyystutkimuksen avulla. Toteutin tutkimukseen liittyvän asiakastytyväisyystutkimuksen ja haastattelun tammikuussa 2010. Tutkimusmenetelmänä käytin kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kysely toteutettiin myymäläkyselynä. Tutkimusta varten tehty haastattelu toteutettiin kasvotusten avoimena haastatteluna. Analysoin saadut tulokset Excel- ja SPSS-ohjelmalla.</p> <p>Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys pitää sisällään erilaisia toimenpiteitä, joiden avulla voidaan kehittää yrityksen asiakkuuksia. Tämän lisäksi otin tarkasteluun asiakkuudenhallinnan, joka on hyvin tärkeä työkalu, kun asiakkuuksia halutaan kehittää syvällisesti ja säästää kustannuksissa. Tutkimuksen tulokset auttoivat selvittämään Leipomo Koppanen Ky:n asiakastytyväisyyttä sekä antoivat toimenpide-ehdotuksia osa-alueista, joita yrityksen tulisi kehittää. Toimitusjohtajan haastattelun avulla selvitin yrityksen asiakkuuksien nykytilaa ja sitä, miten niitä voidaan tulevaisuudessa kehittää. Leipomo Koppanen Ky:n asiakkaat olivat lähes kaikkiin osa-alueisiin erittäin tyytyväisiä. Asiakastytyväisyyttä sekä asiakkuuksia voitaisiin kehittää harkinnan mukaan esittämieni toimenpidesuosittelujen perusteella.</p>			
Asiasanat (avainsanat) Asiakkuus, asiakastytyväisyys, asiakasjohtaminen, asiakkuudenhallinta			
Sivumäärä 66 s. + liitteet 12 s.		Kieli suomi	
		URN URN:NBN:fi:mamk-2010/a2474	
Huomautus (huomautukset liitteistä)			
Ohjaavan opettajan nimi Leena Korhonen		Opinnäytetyön toimeksiantaja Leipomo Koppanen Ky	

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the bachelor's thesis 5 March 2010
Author(s) Anna-Maria La Fiura		Degree programme and option Business Management
Name of the bachelor's thesis The customerships as the basis for developing business activities of Leipomo Koppanen		
Abstract <p>My bachelor thesis was to research the customer satisfaction of a bakery called Leipomo Koppanen and in addition to research the current state of customerships and how they could develop it. Leipomo Koppanen limited partnership is a private enterprise in the bakery industry in Kouvola. The company operates in the metropolitan area of Kouvola, but establishing an e-commerce allows the company to operate in the whole country. The company was established in 1970 and its turnover for the period of 1 November 2008 to 31 October 2009 was about 600 000 euros. The company employs seven persons at the moment.</p> <p>My research problem was how the customerships of Leipomo Koppanen could be developed and what the current state of the customer satisfaction was. My goal was to search for development suggestions with my client's interview and customer satisfaction research. I executed the customer satisfaction research and the interview in January 2010. As my research methods I used both quantitative and qualitative methods.</p> <p>The inquiry was implemented as a shop questionnaire. The interview for the research was executed face to face and with an open interview method. I analyzed the results with MS Excel- and SPSS-programs. The theoretical part of my bachelor thesis includes different tools to be used when developing the company's customer ships. In addition I examined the customer relationship management, which is a highly fundamental tool when one wants to save on expenses and improve customership costs effectively.</p> <p>The results I received showed which Leipomo Koppanen operations need improvement and where the problems laid. The customers were very satisfied nearly every field. The company can be developed with the development ideas I have created.</p>		
Subject headings, (keywords) Customership, customer satisfaction, customer management, customer relationship management		
Pages 66 p. + app 12 p.	Language Finnish	URN URN:NBN:fi:mamk-2010/a2474
Remarks, notes on appendices		
Tutor Leena Korhonen		Bachelor's thesis assigned by Leipomo Koppanen Ky

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	ASIAKKUUKSIEN KEHITTÄMINEN.....	2
2.1	Asiakkaat kehittämisen lähtökohtana	3
2.2	Asiakkuuksien elinkaari ja segmentointi	4
2.3	Tuotelähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen	7
2.4	Asiakastyytyväisyys uskollisuuden ja kannattavuuden taustalla.....	9
2.4.1	Asiakastyytyväisyysmittauksen tavoitteet	10
2.4.2	Asiakasuskollisuus.....	11
2.4.3	Asiakaskannattavuus.....	14
2.5	Asiakassuhdetta syventävät viestintäkeinot.....	15
2.6	Asiakasjohtaminen.....	16
2.7	Asiakasstrategia	19
3	ASIAKKUUDENHALLINTA	22
3.1	Asiakkuudenhallinnan tavoitteet	23
3.2	Asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen	24
3.3	Asiakkuudenhallinta asiakkuuden elinkaarella.....	25
3.4	Asiakaskannattavuuden parantaminen asiakkuudenhallinnalla.....	27
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	30
4.1	Leipomo Koppanen Ky.....	30
4.2	Tutkimusmenetelmät	31
4.3	Tutkimusaineiston hankinta ja analysointi	33
4.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	38
5	LEIPOMO KOPPASEN TUTKIMUSTEN TULOKSET	40
5.1	Asiakkuuksien nykytila Leipomo Koppasella	40
5.2	Asiakastyytyväisyys Leipomo Koppasella	42
5.3	Katugallupin tulokset.....	49
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDENSUOSITUKSET	51
6.1	Tutkimusten johtopäätökset.....	51
6.2	Toimenpidesuosituksset	55
7	PÄÄTÄNTÖ	57
	LÄHTEET	60

LIIETTEET

1 JOHDANTO

Asiakkuudet ovat tämän päivän yrityksille tärkeitä pääomaa ja niihin panostamalla yritys voi parantaa omaa kannattavuuttaan. Opinnäytetyöni aiheenani on selvittää Leipomo Koppasen asiakastytyvääisyyttä sekä sitä, miten sen asiakkuuksia voidaan kehittää. Asiakkuuksia kehittämällä yritys voi parantaa asemaansa kilpailijoihin nähden ja luoda tärkeää kilpailuetua. Siksi asiakkuuksiin panostaminen on erittäin tärkeää.

Suoritin kesällä 2009 syventävän työharjoitteluni Leipomo Koppasen Kuusankosken konditoria- ja leipomonmyymälässä. Toimin tuolloin myymälän vastaavahoitajana ja hoidin itsenäisesti koko myymälää. Ajatus opinnäytetyöhöni lähti omista kokemuksista työharjoitteluni aikana. Yhdessä yrityksen omistajan Jani Koppasen kanssa ideoimme opinnäytetyöni aihetta ja päädyimme asiakkuuksien kehittämiseen sekä asiakastytyvääisyyden mittaamiseen. Kiinnostukseni heräsi, koska asiakkuuksien kehittäminen ja niihin panostaminen ovat merkityksellisiä menestyvälle tämän päivän yritykselle. Leipomo Koppasen on Kouvolassa toimiva leipomo, jolla on toimipisteet Kuusankoskella ja Valkealassa, missä sijaitsee myös itse leipomo.

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää Leipomo Koppasen asiakastytyvääisyyden nykyistä tilaa. Yrityksessä ei ole aiemmin tutkittu asiakastytyvääisyyttä, mikä tärkeä on lähtökohta, kun halutaan kehittää asiakkuuksia. Tavoitteenani on myös löytää kehittämisehdotuksia asiakastytyvääisyys tutkimuksen avulla. Tämän lisäksi haastattelin yrityksen toimitusjohtajaa Jani Koppasta, jolta sain tietoa asiakkuuksien nykytilasta. Myös Jani Koppasella oli kaksi liiketoiminnan kehittämisideaa, johon haluttiin tutkimuksissa sekä omien asiakkaiden että potentiaalisten asiakkaiden mielipide. Tutkimusongelmana on ”Miten Leipomo Koppasen asiakkuuksia voidaan kehittää?” sekä ”Mikä on Leipomo Koppasen asiakastytyvääisyyden nykytilanne?”. Tutkimukseen liittyviä rajoituksia olen joutunut tekemään muutamia johtuen siitä, että toimeksiantaja halusi jättää tukkuasiakkaat tutkimuksesta kokonaan pois. Tämä johtui siitä, että toimeksiantaja on sitä mieltä, että asiakkuudet näiden osalta ovat hyvässä kunnossa ja niitä kehitetään koko ajan jatkuvan kummankin osapuolen tiedonvaihdon avulla. Olen myös rajannut henkilöstön asiakkuuksien kehittämisen työvälineistä kokonaan pois. Mikäli asiakkuuksia saadaan kehitettyä, kasvaa yrityksen kannattavuus ja yritys saa kilpailuetua kilpailijoihin nähden.

Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys muodostuu erilaisista menetelmistä, joiden avulla voidaan kehittää yrityksen asiakkuuksia. Tämän lisäksi otan tarkasteluun asiakkuudenhallinta, joka on hyvin tärkeä työkalu, kun asiakkuuksia halutaan kehittää syvällisesti ja säästää kustannuksissa. Tutkimuksen empiirisen osan aineisto hankittiin kolmella tutkimuksella. Haastattelin toimeksiantajaa Jani Koppasta yrityksen taustoja ja asiakkuuksien nykytilaa selvittääkseni. Asiakastyytyväisyystutkimus suoritettiin tammikuussa 2010 kyselylomakkeen avulla sekä Valkealan että Kuusankosken myymälöissä, joissa asiakkailla oli viikon ajan mahdollisuus vastata kyselyyn. Vastanneiden kesken arvottiin kummassakin myymälässä täytekakut, joiden toivottiin herättävän kiinnostusta vastaamaan kyselyyn. Näiden lisäksi suoritin katugallupin, jonka avulla haettiin kehittämisideoihin potentiaalisten asiakkaiden mielipidettä. Tuon viikon aikaan, kun asiakastyytyväisyystutkimuksen lomakkeet olivat myymälöissä, haastattelin toimeksiantajan sekä suoritin katugallupin. Tämän jälkeen syötin tulokset aluksi Excel-ohjelmaan, josta siirsin ne SPSS-ohjelmaan, jonka avulla sain tehtyä tarvittavat tilastot tutkimusta varten. Opinnäytetyöni aloitin vuoden 2009 loppu puolella.

2 ASIAKKUUKSIEN KEHITTÄMINEN

Asiakkaat ovat yritykselle arvokasta varallisuutta. Aiheesta on kirjoitettu monia teoksia ja monet johtajat auliisti myöntävät, että asiakkaat ovat äärimmäisen tärkeitä yrityksen selviytymisen kannalta, joten yrityksen on oltava asiakaskeskeinen. Vaikka monissa yrityksissä tämä tiedetään, teot eivät aina kuitenkaan vastaa näitä puheita. Tämä ei aina johdu yrittämisen puutteesta. Sen sijaan monet yritykset panostavat suurilla summilla asiakastyytyväisyysmittauksista asiakkuudenhallintaan, mutta tavoitteisiin ei päästä. (Gupta & Lehmann 2006, 1.) Tässä työssä käsittelen erilaisia työkaluja ja toimenpiteitä, joiden avulla yritys voi muuttaa liiketoimintansa asiakaslähtöisemmäksi ja tätä kautta parantaa asemaansa markkinoilla.

Asiakassuhteiden merkitys uudessa taloudessa on aiempaa huomattavasti suurempi. Informaatioteknologian kehitys on siirtänyt pallon tuottajilta asiakkaille. Toki toimintojen ja innovaation hallintaprosessit ovat edelleenkin merkityksellisiä strategian menestymisen kannalta. Asiakkaat hallitsevat markkinoilla eivätkä reagoi entiseen tapaan yritysten markkinointiin tai myyntipuheluihin. Asiakkaat voivat itse etsiä verkosta ajankohtaista tietoa muun muassa hinnasta, toimitusajasta ja saatavuudesta. Myös ko-

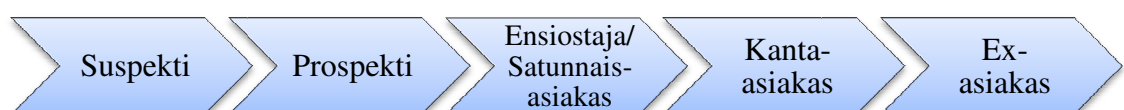
kemuksien jakaminen esimerkiksi erilaisilla keskustelupalstoilla on helppoa. Asiakkaan ei tarvitse enää olla fyysisesti läsnä. Asiakasprosessien tärkein tehtävä on toimia yrityksen apuna pitkäaikaisten ja kannattavien asiakassuhteiden hankinnassa, säilyttämisessä sekä vahvistamisessa. Robert S. Kaplanin ja David P. Norton teoksessa ”Strategiakartat” asiakkuuksien kehittäminen jaetaan neljään prosessiin; asiakkaiden valitseminen, uusien asiakkaiden hankkiminen, asiakkaiden säilyttäminen ja asiakassuhteiden vahvistaminen. (Kaplan & Norton 2004, 121.)

Kaikki neljä edellä mainittua prosessia on oltava asiakassuhteiden kehittämisen strategioissa, jotta se on onnistunut. Monet yritykset eivät onnistu asiakkaiden valitsemisessa ja niiden säilyttämisessä, jos niillä ei ole erillistä asiakkuuksien johtamisstrategiaa. Useat organisaatiot eivät kiinnitä tarpeeksi huomiota asiakkaiden säilyttämiseen, vaan pitävät myyntiä vain yksittäisenä tapahtumana. Asiakkaaseen ei pidetä yhteyttä myynnin jälkeen eivätkä yritykset seuraa säilyvätkö asiakkaat myös tulevaisuudessa. (Kaplan & Norton 2004, 121.)

2.1 Asiakkaat kehittämisen lähtökohtana

Asiakkaat ovat jokaisen yrityksen henki ja veri. Ilman asiakkaita yrityksellä ei ole tuloja, voittoa ja sen vuoksi ei myöskään markkina-arvoa. (Gupta & Lehmann 2006, 2.) Tärkein asiakashallinnan periaatteista on asiakas. Ilman tietoa asiakkaista yrityksellä ei voi olla toimivaa asiakasjohtamista eikä asiakashallintaa. Asiakasmääritelmän tulee kertoa, kuka on yrityksen asiakas ja kuka ei. Myös yrityksen kaikkien työntekijöiden tulee jakaa yhteinen näkemys asiakaskunnasta. Nykyään ei enää puhuta asiakkaasta, vaan asiakkuudesta. Asiakassuhde alkaa ensimmäistä ostotapahtumasta ja päättyy viimeiseen ostotapahtumaan. Yrityksen tehtävänä on määritellä viimeisimmästä ostotapahtumasta kuluneen ajan pituus, minkä jälkeen asiakas voidaan katsoa menetetyksi. (Hellman ym. 2005, 16, 53–55, 192.)

Asiakkaat voidaan jakaa ryhmiin myös asiakassuhteen kehittymisen mukaan:



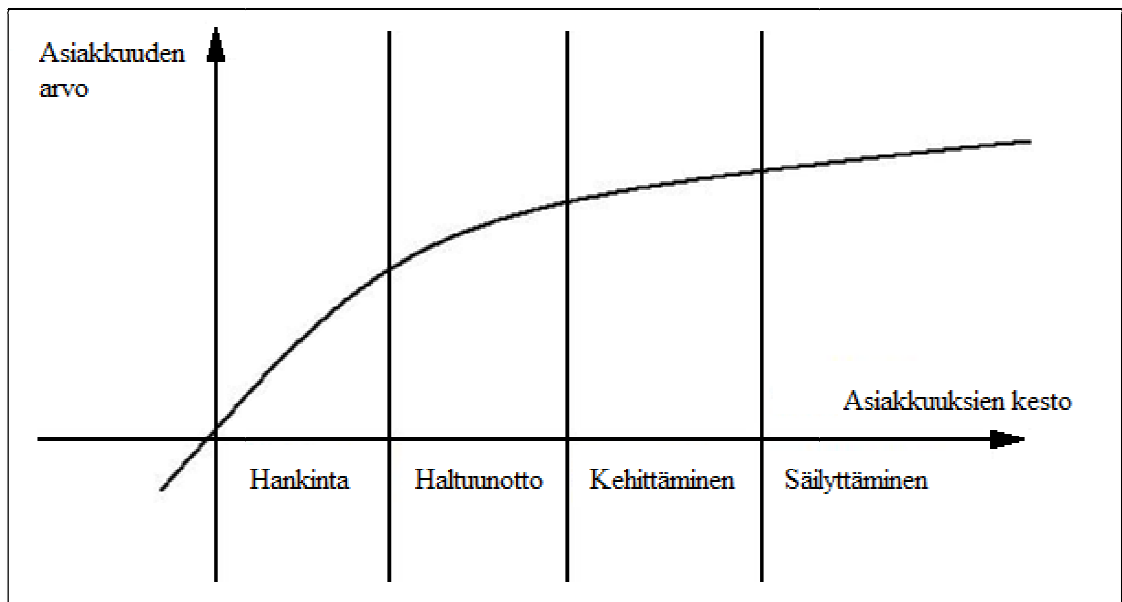
KUVIO 1. Asiakassuhteen kehittyminen (Raatikainen, 35)

Asiakassuhteen kehittymistä voidaan kuvata karkeasti kuvion 1 lailla. Asiakassuhde ei kuitenkaan yleensä kehity näin suoraan ja selkeästi, mutta ideaalitulanteessa asiakassuhde kehittyisi näin. Suspekti asiakas ei ole vielä yrityksen asiakas eikä hänestä ole tietoja yrityksen asiakasrekisterissä. Ihmistä, josta yritys on saanut jotain tietoa tai tämä on osoittanut kiinnostusta esimerkiksi osallistumalla yrityksen järjestämään arvontaan, kutsutaan prospektiksi. Asiakkaan asioidessa ensimmäisen kerran tai satunnaisesti yrityksessä luokitellaan hänet ensiostajaksi tai satunnaisostajaksi. Tällainen ostaja on yritykselle potentiaalinen ja yritys panostaa tähän esimerkiksi markkinoinnin avulla, koska asiakkuus on syntynyt. Kanta-asiakkaaksi luokitellaan asiakkaat, jotka käyttävät säännöllisesti ja toistuvasti yritystä. Näitä asiakkuuksia yrityksen tulisi kehittää esimerkiksi kanta-asiakasmarkkinoinnin avulla. (Raatikainen 2008, 35.) Näiden lisäksi yrityksellä on myös avain-asiakkaita, jotka tuovat yritykselle sen suurimman liikevaihdon.

Kun yritys haluaa olla kannattava pitkällä aikavälillä, on yrityksen kyettävä valitsemaan oikeat asiakkaat ja tulla oikeiden asiakkaiden valitsemaksi. Niin asiakkaiden segmentointiin että yrityksen kannattavuuteen vaikuttavina tekijöinä on, että yritys pystyy tunnistamaan ne asiakasryhmät, jotka eivät sovellu yrityksen asiakasstrategiaan. Toisaalta yrityksen tulee myös pystyä tunnistamaan sen potentiaaliset asiakkaat. Asiakkaat on hyvä tunnistaa ja karsia jo ennen kuin asiakkuus ehtii syntyä. Oikeiden asiakkaiden valinta merkitsee siis myös kykyä karsia asiakkaita. (Storbacka ym. 1999, 41–40.)

2.2 Asiakkuuksien elinkaari ja segmentointi

Asiakkuuksien elinkaarella tarkoitetaan asiakassuhteen pituutta ja asiakkuuden arvoa molemmille osapuolille, niin yritykselle kuin asiakkaalle. Asiakkuus alkaa asiakkaan ensimmäisestä ostotapahtumasta. Asiakas tuottaa arvoa yritykselle asiakkuutensa aikana muun muassa ostamalla tuotteita eli vaikuttamalla positiivisesti yrityksen kannattavuuteen ja suosittelemalla yritystä. Esimerkiksi yrityksen markkinointimateriaali tuottaa puolestaan kustannuksia yritykselle. Asiakkaan tuomien tulojen ja aiheuttamien kustannuksien avulla voidaan määritellä asiakkuuden arvo. (Korkeamäki ym. 2002, 138–139.)



KUVIO 2. Asiakkuuden elinkaaren vaiheet (Korkeamäki ym. 2002, 193)

Kuviosta 2 nähdään asiakkuuksien arvo asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa. Asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen; asiakkaan hankintaan, haltuunottoon, asiakkuuden kehittämiseen ja asiakkuuden säilyttämiseen. Asiakkaiden hankintavaiheessa on tärkeää tuoda asiakkaalle esille yrityksen tarjoama arvo, eli mitä parempaa yrityksellä on tarjota kuin kilpailijoilla. Tällöin puhutaan yrityksen tuottamasta lisäarvosta. Asiakkaiden haltuunotolla tarkoitetaan asiakassuhteen kehittämistä pysyväksi asiakkuudeksi, jolloin pyritään lisäämään asiakkaan saamaa lisäarvoa. Ennen kaikkea asiakassuhde on vuorovaikutusta. Asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa vuorovaikutus on erilaista, koska asiakassuhde kehittyy ja vuorovaikutus muuttuu ja syventyy ajan mittaan. Asiakkuutta voidaan kehittää, kun asiakaskohtaukset hoidetaan onnistuneesti ja asiakas tunnetaan syvällisemmin sekä hänen tarpeensa huomioidaan. Näin asiakas saadaan sitoutumaan paremmin yritykseen. Uusien asiakkaiden hankintaan uhrataan paljon kustannuksia, mutta asiakkaiden säilyttämiseen ei. Uusien asiakkaiden hankinta on yritykselle kalliimpaa kuin vanhojen säilyttäminen, joten asiakkuuksien säilyttämiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota ja resursseja. Esimerkiksi asiakastyytyväisyystutkimuksilla voidaan selvittää mahdolliset kehityskohteet, jotta asiakkuudet säilyisivät. (Korkeamäki ym. 2002, 139–141.)

Asiakaslähtöisen yrityksen tärkeimpiä perusrakenneseosia ovat asiakasläheisyys ja asiakasosaaminen. Kun yritys tuntee asiakkaan ja tämän tilanteen, johtaa tällainen läheisyys asiakkaan pitkäaikaiseen sitoutumiseen. Asiakasläheisyyden kanssa yhtä tärkeänä pidetään asiakasosaamista. Yrityksen tulee tietää asiakkaan tarpeet ja tavat toimia.

Asiakassegmentointi eri tavoilla tehtynä on usein ratkaisu asiakaskohtaisten toimintamallien toteuttamisessa. Tämä edellyttää asiakassegmenttikohtaaisuutta ja asiakastiedon ylläpitoa sekä hyödyntämistä. (Ala-Mutka 2008, 211–212.)

Asiakassegmentoinnin lähtökohtana on asiakkaan käyttäytyminen. Segmentoinnissa käytetään hyväksi asiakkaiden erilaisuutta, jonka avulla yritys pystyy kehittämään uusia tuotteita ja asiakasprosesseja, differoimaan tuotteita ja hintoja sekä tarjoamaan eri asiakkaille erilaista palvelutasoa. Enää ei riitä, että asiakkaat segmentoidaan vanhanaikaisesti demografisten tai psykograafisten tekijöiden mukaan. Näillä tiedoilla voidaan toki täydentää asiakastietoja. Nykyään asiakkaat tulisi segmentoida asiakkaan käyttäytymisen mukaan. Tällainen segmentointi edellyttää, että yritys tallentaa tietoja asiakkaan ostokäyttäytymisestä eli yrityksellä on asiakastietokanta, josta näkyy asiakkaan ostohistoria. (Storbacka ym. 1999, 39.)

Asiakkuuksien luokittelu on tapa luoda yhteismitallinen tapa arvottaa eri asiakkuudet. Kun asiakkaat on oikein segmentoitu, voidaan asiakkuutta hoitaa oikealla tavalla ja sitä kautta maksimoida asiakas- ja myyjäyrityksen kannattavuus pitkällä aikavälillä. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 66.) Yritys voi segmentoida asiakkaansa lukuisilla erilaisilla tavoilla. Seuraavaksi esitellään vain muutama melko yksinkertainen tapa jakaa asiakkaat ryhmiin.

Takautuva ja ennakoiva segmentointi

Takautuva eli retrospektiivinen segmentointi tarkoittaa asiakkuushistorian eli menneiden käyttäytymistietojen analysointia. Takautuvassa segmentoinnissa asiakkaat jaetaan asiakassalkkuihin jo olemassa olevan tiedon ja tiedetyn arvon mukaan. Asiakas-salkut tulee muodostaa niin, että ryhmät ovat pysyviä, jolloin ne muodostavat perustan kaikelle kehittämistyölle seuraavan 3–5 vuoden ajan. Tavoitteena takautuvassa segmentoinnissa on jaotella samanarvoiset asiakkaat samoihin salkkuihin ja näin seurata ja kehittää jokaisen salkun arvo mahdollisimman suureksi. Näitä salkkuja yritys voi käyttää hyväkseen tehdessään strategisia päätöksiä. (Storbacka ym. 1999, 40.)

Takautuvan segmentoinnin lisäksi tarvitaan myös prospektiivista segmentointia, jolloin asiakkaat ryhmitellään joitain erityistoimenpiteitä varten. Nämä segmentit ovat

lyhytaikaisia ja muodostetaan esimerkiksi kampanjan takia. Prospektiivista segmentointia käytetään myös uusien asiakkuuksien solmimisessa. (Storbacka ym 1999, 40.)

Menetettyt asiakkaat segmenttinä

Perinteisesti yritys keskittyy segmentoinnissa asiakashankintaan, mutta myös menetettyt asiakkaat ovat mielenkiintoinen asiakasryhmä. Yritys voi käydä vuoropuhelua asiakkaiden kanssa, jotta saisi lisätietoa lähdön syystä. Strategisesti on tärkeää, jos asiakas on vaihtanut toimittajaa siksi, ettei heitä auteta tuottamaan arvoa. Kilpailukyky katoaa, mikäli ei pystytä tuottamaan asiakkaalle arvoa. Jos asiakas on puolestaan vaihtanut toimittajaa jonkin yksittäisen asiakaskohtaamisen takia, on syyt tällöinkin tietysti analysoitavat, mutta yleensä ongelma on silloin operatiivisen tason toiminnassa. (Storbacka ym. 1999, 42–43.)

Kannattavuuteen perustuva segmentointi

Asiakkaiden tulevaa ostokäyttäytymistä on usein vaikea ennustaa ostohistorian pohjalta. Tämän takia asiakkuuskannattavuuteen perustava segmentointi on nousemassa segmentoinnin lähtökohdaksi. Tällöin asiakkaat jaetaan ryhmiin sen perusteella, mikä on heidän arvo yritykselle. Kaikessa segmentoinnissa on hyvin tärkeää, että se tehdään mahdollisimman yksinkertaisesti, jolloin johtopäätösten tekeminen niistä on helpompaa. (Storbacka ym. 1999, 44–45.)

2.3 Tuotelähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen

Asiakassuhteiden luominen ei aina ole ollut itsestäänselvyys, kuten teollisella aikakaudella. Tuolloin strategiat olivat tuotokeskeisiä perustuen filosofiaan, että yritys valmistaa tuotteen, jonka asiakkaat ostavat. Tuoteinnovaatiot ja tehokkaiden toimintojen johtaminen toivat yritykselle menestystä. Asiakkaat otettiin huomioon tuotteiden hinnoin; tarjottiin tuotteita, joihin asiakkailla oli varaa. Tämän mahdollistivat keskittyminen toimintoprosesseissa kustannusten hallintaan, tuotannon laatuun ja laajuuteen, jolloin tuotteita valmistettiin voittoa tuottavin hinnoin. Nykyään asiakassuhteiden merkitys on huomattavasti suurempi. Koska informaatioteknologia on kehittynyt, on asiakas avainasemassa yrityksen sijaan. (Kaplan & Norton 2004, 119–121.)

Tänä päivänä yritysten ja ympäristön suhde on toisinpäin. Tarjontaa on enemmän kuin kysyntää ja asiakkaiden varallisuus on huomattavasti suurempi kuin esimerkiksi teollisella aikakaudella. Myös teknologian kehitys ja uudet kanavat ovat siirtäneet valtaa asiakkaille. Itse tuote ei aina enää tänä päivänä ole kovin merkityksellinen. Yrityksen ympäristöllä on suurempi vaikutus itse yritykseen kuin toisin päin. (Hellman, Värilä 2009, 19.)

Asiakaslähtöinen yritys on niin fyysisesti kuin henkisesti lähellä asiakasta. Lähellä olemisella ei kuitenkaan aina tarkoiteta fyysistä läheisyyttä, sillä etäisyys on suhteellinen käsite. Yrityksellä on aina vastuu asiakkuudesta, mutta etäisyydestä päättää asiakas itse. Yrityksen tulee kunnioittaa asiakasta eikä tunkeutua liian lähelle tätä. Muutoin asiakas voi ärsyntyä ja kokea olonsa epämukavaksi. Asiakaslähtöisyys määräytyy asiakkuuden molemminpuolisen arvon ja siitä seuraavan kannattavuuden mukaan. (Storbacka ym. 1999, 22–23.)

Asiakaslähtöisyyden avaintekijät ovat saatavuus, vuorovaikutteisuus ja arvontuotanto. Saatavuudella ei tarkoiteta pelkästään aukioloaikoja, tai että puhelimeen vastataan viimeistään kolmannella soitolla. Saatavuus alkaa voimakkaasta läsnäolosta markkinoilla. Jos yritys ei ole saavutettavissa, kun asiakas valitsee toimittajaa, ei yritystä ole asiakkaalle edes olemassa. Ilman saatavuutta ei ole mahdollisuutta jalostaa asiakkuuksia ja siksi saavutettavuus on ensimmäinen askel kohti asiakaslähtöisyyttä. Toinen avaintekijä on vuorovaikutteisuus. Kyseessä on yrityksen tarjonnan kehittämistä asiakkaan tilanteen ja tarpeiden mukaan sekä osittain myös asiakkaan kanssa tapahtuvan tiedonvaihdannan sopeuttamista. Asiakkuuden ydinasia on aina ollut asiakaskohtaminen ja vuorovaikutuksella tarkoitetaan myös perinteistä asiakkaan ja yrityksen välistä vaihdantaa. Yrityksen tulisi kehittää ja luoda uusia kohtamispaikkoja, joissa voidaan vaihtaa tietoa, tuotteita ja osaamista. Kun asiakas on useissa yrityksen prosesseissa suoraan tai epäsuorasti mukana, on yrityksellä paremmat mahdollisuudet muokata toimintaansa. Tämän takia vuorovaikutteisuus on asiakkuuksien kehittämisen edellytys. (Storbacka ym. 1999, 23–24.)

Arvontuotanto on asiakaslähtöisyyden kolmas avaintekijä. Arvontuotanto on sekä differoinnin että kilpailuedun perusta. Luotavaa arvoa on olemassa kahdenlaista: välitöntä arvoa, jolla tarkoitetaan yrityksen tuotteita ja lupauksia, joita asiakas saa vastineeksi korvauksistaan ja lupauksistaan. Toinen on puolestaan välillistä arvoa, jolla

tarkoitetaan asiakkaan ja yrityksen yhteistä oppimista ja kehittymistä sekä tunnearvoja, esimerkiksi turvallisuuden tunne, joka syntyy, kun asiakkaalla on luotettava toimittaja. Jotta arvontuottaminen on mahdollista, on yrityksen ja asiakkaan prosessien sovitettava yhteen. Kun yritys pystyy jatkuvasti arvioimaan ja määrittämään prosessejaan uudestaan, jotta voisi tarjota asiakkaalleen uusia mahdollisuuksia arvon tuottamiseen, voi se vahvistaa kilpailukykyään. (Storbacka ym. 1999, 25.)

Nykyisten asiakkuuksien pysyvyyden varmistaminen ja parhaisiin asiakkaisiin keskittyminen on lähtökohtana asiakaslähtöiseen kasvuun. Monesti asiakaslähtöisyyteen suhtaudutaan turhan kevyesti. Sen ajatellaan olevan yksinkertainen ”tempu”, jota tekemällä yritys voi menestyä. Liian kevyesti asiakaslähtöisyyteen suhtautumisesta voi kuitenkin muodostua yrityksen sudenkuoppa, joka estää kasvun toteutumisen. (Storbacka 2005, 36.)

2.4 Asiakastyytyväisyys uskollisuuden ja kannattavuuden taustalla

Asiakastyytyväisyydellä tarkoitetaan asiakkaan yrityksen toimintaan kohdistuvia kokemuksia ja odotuksia, eli kuinka hyvin asiakas kokee yrityksen täyttävän tämän odotukset. Asiakas odottaa, että yritys, jossa hän asioi, tuntee hänet ja hänen tilanteensa, tietää hänen ostohistoriansa, ostoprosessiin liittyvät kysymykset sekä hänen mieltymyksensä. Erityisesti tilanteissa, joissa asiakas on luovuttanut tietoja itsestään, olettaa hän, että tietoa käytetään toiminnan tukemiseksi. (Hellman ym. 2005, 108.)

Asiakkaiden uusintaostojen todennäköisyys kasvaa, kun asiakastyytyväisyys on kiitettävää. Asiakastyytyväisyyteen on syytä keskittyä, koska kiitettävä asiakastyytyväisyys on avain asiakasuskollisuuteen. Yritykselle on kaikkein arvokkainta, kun tyytyväinen ja uskollinen asiakas saadaan suosittelemaan yrityksen tuotteita muille. Tyytyväinen asiakas hoitaa siis yrityksen markkinointia yrityksen puolesta ja se on tehokkaampaa kuin yksikään markkinointikanava. ”Word to mouth” eli ”suusta suuhun”-markkinointi on tehokkain tapa edistää myyntiä. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 145–146.)

Yrityksen toimiala ja sen asiakkaat vaikuttavat luonnollisesti asiakkaan odotuksiin. Cram (2001) on kuitenkin listannut asiakkaiden odotuksia, jotka ovat tyypillisiä jokaisella toimialalla: asiakkaalle on tärkeää, että hän voi luottaa yritykseen, joten lupauk-

sista kiinnipitäminen sekä asiakkaan luottamuksen ansaitseminen ovat erittäin tärkeitä. Asiakas odottaa myös, että hänet tunnistetaan ja hänen tarpeensa muistetaan. Yrityksen saavutettavuus ja kommunikoinnin helppous lisäävät myös asiakkaan tyytyväisyyttä. Asiakas odottaa saavansa henkilökohtaista palvelua ja apua sitä tarvitessaan. Asiakas odottaa myös, että hän on etuoikeutettu sekä, että häntä opetetaan eli asiakas pidetään ajan tasalla muun muassa yrityksen tuotteista ja palveluista sekä markkinatrendeistä. (Hellman ym. 2005, 108–109.) Kun yritys vastaa asiakkaiden odotuksiin, on sillä tyytyväisiä asiakkaita, mikä puolestaan mahdollistaa tältä osin menestyksellisen liiketoiminnan sekä pitkäaikaisten ja kannattavien asiakassuhteiden syntymisen.

2.4.1 Asiakastyytyväisyysmittauksen tavoitteet

Asiakastyytyväisyystutkimusten avulla yritys pyrkii parantamaan asiakastyytyväisyytensä sekä seuramaan, miten sen omat toimenpiteet asiakastyytyväisyyden parantamiseksi vaikuttavat. Asiakastyytyväisyystutkimuksilla on neljä tärkeää päätavoitetta:

1. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavien asioiden selvittäminen. Yritys pyrkii selvittämään tutkimusten avulla ne tekijät, jotka yrityksen toiminnassa tuottavat asiakkaille tyytyväisyyttä.
2. Tämänhetkisen asiakastyytyväisyyden tason selvittäminen. Tavoitteena on mitata sitä, miten yritys suoriutuu asiakastyytyväisyyden tuottamisesta.
3. Toimenpide-ehdotusten laatiminen. Asiakkaiden tyytyväisyyden mittaamisesta saatujen tietojen pohjalta laaditaan suunnitelma, jonka avulla yritys pyrkii kehittämään heikompia osa-alueitaan ja tätä kautta kasvattamaan asiakastyytyväisyyttään.
4. Asiakastyytyväisyyden kehittymisen seuraaminen. Mittauksia asiakastyytyväisyydestä tulee tehdä tietyin väliajoin, jolloin nähdään, miten asiakastyytyväisyys on kehittynyt ja ovatko korjaavat toimenpiteet vaikuttaneet asiakkaiden tyytyväisyyteen. (Ylikoski 1999, 156.)

Tutkimuksen suorittamisen jälkeen on tärkeää, että tietoja käytetään hyväksi. Tulokset sekä kehittämissuunnitelma tulee selventää myös henkilöstölle. Kehittämissuunnitelman avulla sitoutetaan myös henkilöstö, jotta asiakastyytyväisyyttä voidaan jatkossa parantaa. Usein asiakastyytyväisyysmittauksen rinnalla on tärkeää tutkia myös henkilöstön työtyytyväisyyttä. Nämä kaksi kun tukevat toinen toisiaan. Asiakastyytyväi-

syystutkimuksia tulisi toteuttaa säännöllisesti, jotta tutkimukset muodostuisivat osaksi asiakastytyväisyyden seurantajärjestelmää. Turhia tutkimuksia ei kuitenkaan kannata tehdä, vaan tutkimukset tulisi suorittaa silloin, kun korjaustoimenpiteitä edellisen tutkimuksen pohjalta on tehty ja voidaan olettaa, että nämä toimenpiteet ovat alkaneet vaikuttamaan asiakkaan saamiin kokemuksiin. (Ylikoski 1999, 169–170.)

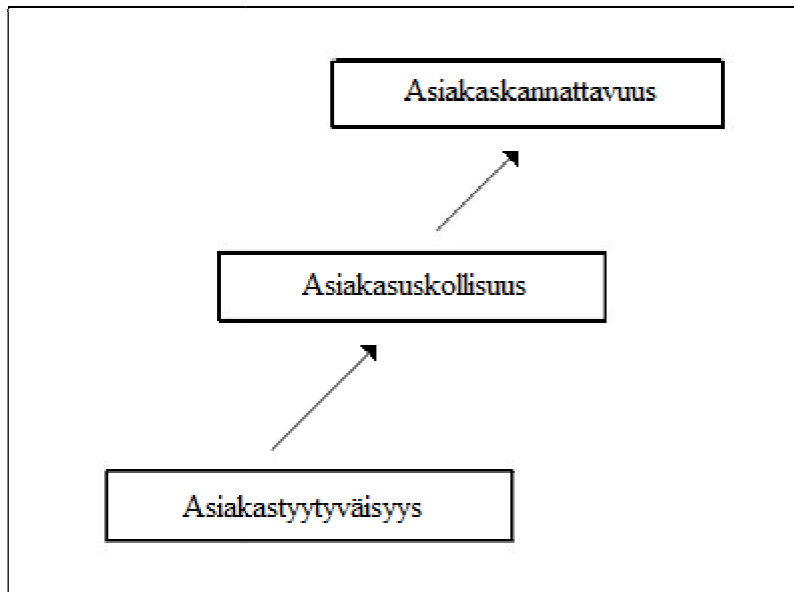
Asiakkaiden kanssa suoraan vuorovaikutuksissa oleva henkilöstö on tärkeä palautetiedon kanava. Ongelmana on, että palaute usein jää vain sen vastaanottajan tietoon. Tämän takia on tärkeää, että yrityksellä on suoran palautteen järjestelmä. Eli kirjataan aina asiakkaan antama palaute ylös tai muulla tavoin annetaan asiakkaalle mahdollisuus antaa suoraa palautetta. Näiden tietojen on tärkeä tavoittaa myös yrityksen johto, jotta toimintaa voidaan kehittää. (Ylikoski 1999, 170–171.)

2.4.2 Asiakasuskollisuus

Pitkäaikaisen asiakassuhteen kehittymiselle pohjana on asiakasuskollisuus. Mutta ilman yrityksen tavoitteellista toimintaa, ei voi syntyä pitkäaikaista asiakassuhdetta. Asiakasuskollisuutta voidaan tarkastella ostokäyttäytymisen näkökulmasta. Tällöin yritystä kiinnostaa, kuinka monta kertaa tietyn ajanjakson aikana asiakas on asioinut yrityksessä, kuinka säännöllisesti, koska viimeksi ja paljonko asiakas on tuonut yritykselle rahaa. Näistä tiedoista saadaan selville asiakkaan rahallinen arvo yritykselle. Usein pelkkä ostokertojen määrä riittää asiakkaan määrittelemiseksi kanta-asiakkaaksi. Asiakkaat ovat kuitenkin keskenään erilaisia; joku asioi yrityksessä päivittäin ja toinen kerran kuukaudessa, mutta kumpikin asioi aina samassa yrityksessä. (Ylikoski 1999, 173–174.)

Kun ostokäyttäytymisen lisäksi otetaan tarkasteluun asiakkaan asenteet, saadaan asiakasuskollisuudesta syvällisempi kuva. Tällöin asiakas suhtautuu yritykseen huomattavasti myönteisemmin kuin kilpailijoihin. Todellinen asiakasuskollisuus koostuu asiakassuhteen kestosta, asiakkaan tunnesiteestä organisaatioon ja keskittämissuhteesta. Kun asiakkaan ja yrityksen välille syntyy myönteinen tunneside, vaikuttaa se asiakkaan ostokäyttäytymiseen ja vahvistaa sitä. Joskus tuottajan ja asiakkaan välille syntyy jopa ystävyysuhde. Usein asiakas on uskollinen muutamalle samankaltaiselle yritykselle samanaikaisesti. Tätä kutsutaan ”jaetuksi uskollisuudeksi”. Mutta kun

asiakas keskittää ostoksensa yhteen ainoaan organisaatioon, on se asiakasuskollisuutta syvimmillään. (Ylikoski 1999, 175–176.)



KUVIO 3. Asiakastyytyväisyydestä asiakaskannattavuuteen (Koiranen & Tuunanen 1996, 74)

Kuviosta 3 selviää, miten asiakkuus kehittyy asiakastyytyväisyydestä aluksi asiakasuskollisuuteen, jonka avulla saadaan asiakkuus myös kannattavaksi. Asiakasuskollisuuden lähtökohtana on asiakastyytyväisyys. Asiakas ei ole uskollinen, jos hän ei ole tyytyväinen yritykseen.

Uskollisuusohjelmat

Suomessa on tänä päivänä vaikea löytää toimialaa, joka olisi vailla kanta-asiakaskortteja. Jopa pienyrityksillä on pahvisia leimakortteja, joiden avulla pyritään saamaan asiakas uudestaan asiakkaaksi. Nämä eivät kuitenkaan synnytä asiakastietoa. Uskollisuusohjelmien tavoitteena on pyrkimys jatkuviin asiakkuuksiin. Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakas tuottaa jatkuvasti yritykselle liikevaihtoa ainakin tietyn ajanjakson kerrallaan. Jatkuvien asiakkuuksien vastakohtana ovat kertakaupat, joissa asiakas ostaa silloin, kun itse palvelua/tuotetta tarvitsee. Tällöin yrityksen tulee saada myyntinsä päivittäin ja pystyä vaikuttamaan asiakkaaseen niin, että tämä käyttää juuri tiettyä yritystä. Asiakasuskollisuuden johtamiseen näistä kertakauppa-yrityksistä näkyvimmin pyrkivät vähittäistavarakaupat, lentoyhtiöt ja hotellit. (Arantola 2003, 72–76.) Seuraavaksi esittelen hiljaiset, avoimet sekä business to business uskollisuus ohjelmat,

Hiljaiset ohjelmat

Hiljaisilla ohjelmilla tarkoitetaan piilotettuja toimenpiteitä uskollisuuden kasvattamiseksi. Hiljaisessa uskollisuusohjelmassa yrityksellä on selkeä malli sekä asiakkuustoimenpiteiden prosessi, joka tunnistaa yrityksen asiakaskannasta ne asiakkaat, joita halutaan lähestyä viestinnällä, huomioida tai palkita. Yritykselle hiljainen uskollisuusohjelma merkitsee muun muassa sitä, että ne pystyvät tunnistamaan asiakasryhmän, jota halutaan hoitaa erityisen hyvin, yritys tunnistaa asiakkaansa ilman erityistä tunnistetta (kuten korttia) sekä tavoiteasetantaa ja investointia, jolloin ohjelmaan tehtävä investointi suhteutetaan yrityksen tavoittelemiin rahallisiin tuloksiin. Asiakkaan näkökulmasta hiljainen uskollisuusohjelma tarkoittaa sitä, ettei tämän tarvitse liittyä jäseneksi, hänellä ei ole korttia, josta hänet tunnistetaan eikä häntä kutsuta kanta-asiakkaaksi. Haasteena hiljaisessa uskollisuusohjelmassa on luoda sellainen viestintä- ja palkitsemisprosessi, jota asiakas ei huomaa ja se tuntuu asiakkaasta sopivalta sekä huomioi asiakkuuden. (Arantola 2003, 83–84.)

Avoimet ohjelmat

Avoimella ohjelmalla puolestaan on nimi, se vaatii jäsenyyttä ja jonkin tunnistamiskeinon jäsenyydestä (kuten kortti), rahallisen ja rahaan rinnastettavan palkitsemisen sekä viestintäprosessin. Yleensä avoimessa uskollisuusohjelmassa asiakkaalle tarjotaan mahdollisuus liittyä täyttämällä lomake tai yritys itse valitsee kanta-asiakkaansa tietyin kriteerein. Avoimeen ohjelmaan voidaan liittää myös hiljaisia tasoja, kuten tietyt kriteerit täyttävät saavat lisäetuja yritykseltä. Kun yrityksellä on jatkuvia asiakkuuksia, on niillä yleensä ainakin jo asiakkaiden laskutustiedot, mutta jos on tarpeen tunnistaa asiakas vaikkapa partnereiden toimesta, annetaan heille yleensä jokin tunnus, kuten muovikortti. Avoimen uskollisuusohjelman jäsenet palkitaan yleensä rahallisesti, esimerkiksi jatkuvien alennuksien tai kertatarjouksien, joiden tavoitteena on lisätä yrityksen myyntiä ja sitouttaa asiakasta. Nämä toimenpiteet edellyttävät yritykseltä tehokasta viestintää, jotta asiakas on tietoinen saamistaan eduista. (Arantola 2003, 84–86.)

Business-to-business-ohjelmat

Yrityisasiakkuuksia hoidetaan myyntimalleihin ja arvokkaimpia asiakkuuksia suurmyyntimalleihin. B2B-ohjelman johtamisessa haasteena on ostajan (yksilö) motivointi ja palkitseminen niin, että samalla etuja tarjotaan myös ostavalle yritykselle. B2B-ohjelma on enemmän partneruuden luonteinen eli molempien osapuolten on koettava hyötyä asiakkuudesta. Tämän takia yritysjäsenyys voi olla myös maksullinen, koska asiakas ymmärtää ohjelman investoinniksi asiakkuuteen ja puolestaan jäsenmaksu on asiakkaan investointi. (Arantola 2003, 86–87.)

2.4.3 Asiakaskannattavuus

Asiakaskannattavuudella tarkoitetaan resursseja, joita asiakkaaseen on uhrattu ja siitä saatujen tuottojen tasapainon hallintaa. Näitä resursseja ovat muun muassa myyntityön sekä mainonnan aiheuttamat kustannukset. Yrityksen kannalta tärkeää on, että se ymmärtää koko kannattavuuden muodostumisen. (Raatikainen 2008, 40.)

Pareton 20/80 säännön mukaan 20 % asiakkaista tuo 80 % yrityksen liikevaihdosta. Kannattavuusajattelu sekä selkeyttää ymmärrystä asiakassuhteesta että sen luonteesta kustannusten yhteydessä. Asiakassuhdekustannuksia ovat esimerkiksi markkinointi- ja myyntikulut, tarjoukset, sopimuskulut (ylläpito ja valvonta), logistiikan kulut, valvontakustannukset sekä taloushallinnon yhteistyökulut. Keskeinen kannattavuuden mittausmenetelmä on asiakkuuden elinkaaren arvo. Siinä muun muassa arvioidaan, asiakastietokantaan perustuen, asiakkaan nykyarvo sekä suhteutetaan tämä yrityksen arvioimaan asiakkuuden keston. Tällä tavoin yritys pystyy arvioimaan asiakkuuden koko elinikäistä arvoa ja näin yritys osaa kohdentaa tuottaviin asiakkuuksiinsa oikeanlaisia toimenpiteitä. (Raatikainen 2008, 40.)

Asiakaskannattavuus on yritykselle elinehto. Suuren osan yrityksen asiakkaista tulisi olla kannattavia, jotta yritys olisi elinkelpoinen. Asiakkuuden kannattavuudella tarkoitetaan yhden asiakkuuden tietyn ajanjakson kannattavuutta, eli:

Asiakastulot - asiakkuuskustannukset = kannattavuus

Asiakkaat voidaan luokitella sen mukaan, mitä toimenpiteitä ne vaativat tullakseen kannattavaksi. Asiakkuudet voidaan jakaa esimerkiksi suojeltaviin, kehitettäviin ja muutettaviin asiakkuuksiin. Suojeltavat asiakkuudet ovat yleensä yrityksen kanta-

asiakkaita, joiden arvo on yritykselle suuri. Näiden asiakkuuksien tavoitteena on säilyttää ne ja kehittää niitä edelleen. Kehitettävät asiakkuudet pitävät sisällään merkittävää volyyymi- ja kannattavuuspotentiaalia. Näitä asiakkuuksia yrityksen kannattaa kehittää esimerkiksi erilaistamalla tarjontaa. Muutettavat asiakkuudet ovat yritykselle kannattamattomia ja näiden asiakkaiden arvotuotantoprosessi kannattaa suunnitella uudestaan tai luopua asiakkuuksista kokonaan. (Korkeamäki ym. 2002, 162–164.)

2.5 Asiakassuhdetta syventävät viestintäkeinot

Asiakassuhdeviestinnällä tarkoitetaan kaikkea toimintaa, jota tehdään, kun pyritään viestinnän keinoin syventämään asiakassuhdetta yhä tuloksellisemmaksi ja kiinteämmäksi. Asiakassuhdeviestinnän keinoja ovat muun muassa mainonta, myyntityö, menekinedistäminen ja suhdetoiminta. Asiakassuhdeviestinnäksi kutsutaan kaikkea sitä viestintää, joka asiakkaan ensioston jälkeen tehdään yrityksen toimesta. (Rope 2004, 228.)

Asiakassuhteen syventämiseksi käytettyjä viestintäkeinoja ovat keinot, jotka eivät kohdistu suoraan seuraavaan myyntiprojektiin (esimerkiksi kampanjat), eivätkä ne kytkeydy lyhyen aikavälin kaupankäyntiviestintään. Asiakassuhdetta syventäviä viestintäkeinoja ovat muun muassa asiakaslehdet, joissa on tärkeää, että kunnon lehden tavoin asiakaslehti sisältää ajankohtaisia uutisia ja asia-artikkeleita. Asiakaslehden tarkoituksena ei ole olla mainonnallinen vaan toiminnallinen. Yritystilaisuudet, joita ovat esim. pikkujoulut, joissa tärkeää on niiden jatkuvuus, traditio, jolloin voidaan synnyttää henkilökohtaisempaa suhdetta yrityksen henkilöstön ja asiakkaiden välille. Tervehdysmarkkinointi, jota on kahdenlaista, vakiotervehdykset (kuten joulutervehdys) sekä henkilökohtaisemmat erityistervehdykset (esimerkkinä täysien vuosikymmenten syntymäpäivätervehdykset). Myös tyytyväisyyspalautetiedotukset ovat asiakassuhdetta syventäviä viestintäkeinoja. Tyytyväisyyspalautetiedotteilla tarkoitetaan palaute-palautteesta-menetelmää. Tätä on hyvä käyttää, koska asiakas odottaa aina antaessaan palautetta myös itse saavansa informaatiota palautteensa vaikutuksista. (Rope 2004, 229–233.)

Asiakassuhdeviestinnän toteuttamisen edellytyksenä on asiakashoito-ohjelma. Yrityksellä tulee olla omaan tietokantapohjaiseen markkinointijärjestelmään rakennettu ohjelmoitu markkinointitoimien suunnitelma, jotta se voi toteuttaa asiakashoito-

ohjelmaansa. (Rope 2004, 233–234.) Tämänkin takia on erityisen tärkeää, että yrityksellä on ajankohtaista tietoa asiakkaistaan.

2.6 Asiakasjohtaminen

Asiakasjohtaminen terminä tarkoittaa laajaa asiakastiedon hyödyntämistä yrityksen liiketoiminnassa. Asiakasjohtamisella tarkoitetaan sitä, että yritys tuntee omat asiakkaansa ja heidän arvonsa sekä asettaa tavoitteet asiakaskunnan kehittämiseksi ja resursoi kyseisen toiminnan kehittämisen. Asiakasjohtamisessa seurataan asiakassuhteiden tuloksellisuutta ja asiakaskunnan arvossa tapahtuvia muutoksia. (Hellman ym. 2005, 9.)

Asiakasjohtaminen on yksinkertaistettuna liiketoiminnan johtamista asiakassuhteita johtamalla. Asiakasjohtaminen on uusi mahdollisuus, jonka avulla yritys voi kasvattaa liiketoimintansa tehokkuutta ja tuottavuutta, lisätä johdon kontrollia liiketoiminnan suunnittelussa ja seurannassa sekä antaa johdolle tietoa siitä, mitä sen asiakaskunnassa tapahtuu. Asiakasjohtaminen mahdollistaa myös sen, että yritys voi kehittää asiakaskeskeisyyttään ja asiakaslähtöistä tuotekehitystä. Yritys voi myös parantaa asiakaspalvelun laatua sekä kehittää yrityksen ja asiakkaan välistä kanssakäymistä ja suhdetta. (Hellman ym. 2005, 13.)

Asiakasjohtamisen edellytyksenä ovat asiakastavoitteiden ja -strategioiden määrittely sekä työkalut, jotka tukevat niiden toteutusta. Keskeinen osa asiakkaiden johtamista on myös asiakashallinta (CRM). (Hellman ym. 2005, 13) Näitä käsitteitä tarkastellaan myöhemmin.

Asiakasjohtamisen työkaluja käytetään, koska niiden avulla voidaan hallita liiketoimintaa asiakasnäkökulmasta. Näiden työkalujen avulla myös itse asiakasstrategian vienti käytännön tasolle nopeutuu. Tavoitteiden asettaminen on helpompaa, kun nähdään, miten asiakaskanta on kehittynyt. Tämän lisäksi työkalujen avulla onnistuvat niin tavoitteiden ja toiminnan tuloksellisuuden seuranta kuin muutosten läpivienti. (Hellman ym. 2005, 174.)

Käsittelen erilaisia asiakasjohtamisen työkaluja Kalevi Hellmanin teoksen Asiakastavoitteet ja –strategiat pohjalta. Asiakasjohtamisen työkaluja on kahta tyyppiä: asiakas-

tase, asiakastuloslaskelmat ja asiakasvirtakortti sekä asiakasportfoliot (Hellman ym. 2005, 174).

Asiakastase

Asiakastase (liite 1) antaa yleiskuvan koko yrityksen asiakaskannasta ja sen nykyisestä arvosta ja sen kehityssuunnasta. Asiakastaseen avulla pystytään seuraamaan asiakkaiden rahallista arvoa ja kehittymistä asiakkaan ostojen perusteella. Sen avulla nähdään myös asiakkaiden kokonaislukumäärä, segmentoitujen asiakasryhmien lukumäärät sekä näiden kehitys. Asiakastasetta laadittaessa käytetään mittareina sekä euroja että lukumääriä. Kun tiedetään yrityksen asiakkaat ja heidän arvonsa, on huomattavasti helpompi asettaa tavoitteet asiakaskannalle tai sen osa-alueelle. Myös asiakasstrategian määrittely ja sen tuloksellisuuden arviointi helpottuvat. Asiakastase mahdollistaa myös asiakkaiden johtamisen tuloksellisuuden arviointia sekä asiakaskannan tulevaisuuden kehityksen arviointia. (Hellman 2003, 183, 187.)

Asiakastuloslaskelma

Asiakastuloslaskelma kertoo yrityksen asiakastuloksen kahdella eri tavalla: asiakasmäärien kehitys I (liite 2) ja asiakaskannattavuuden kehitys II (liite 3). Asiakastuloslaskelma I laaditaan tietylle ajanjaksolle ja sen tehtävänä on antaa tehokas kuva asiakaskannan määrän kehityksestä tältä ajalta. Sen tarkoituksena on osoittaa asiakkaiden lukumäärä ko. kauden alussa ja asiakkaiden säilyneisyyttä kauden lopussa eli tarkastellaan yrityksen asiakaspysyvyyttä. (Hellman 2003, 189.)

Asiakastuloslaskelmaa I käytetään, jotta yritys voi mitata saavutettuja tavoitteita eri asiakasryhmissä; kasvaako sen asiakaskanta, miten asiakaskanta on kehittynyt ja onko yritys pystynyt hankkimaan riittävästi uusia asiakkaita. Näiden lisäksi asiakastuloslaskelma I avulla tarkastellaan päätyneitä asiakassuhteita ja menikö niiden joukossa hyviä asiakkaita, aktiiviasiakkaiden määrän kehittymistä, yrityksen avain- ja kantaasiakkaiden säilyneisyyttä sekä passivoituneiden asiakkaiden määrää. (Hellman 2003, 190.)

Asiakastuloslaskelma II (liite 3) antaa puolestaan nopeasti yleiskuvan yrityksen eri asiakasryhmien kannattavuudesta. Yksi tärkeimmistä asiakkaiden johtamisen elemen-

teistä on asiakaskannattavuus. Siihen liittyvä tieto mahdollistaa organisaation kannattavuuden monipuolisen ja hallitun kehittämisen, tarpeen vaatiessa myös tavoitteellisesti ja yksityiskohtaisesti. Tämän takia Hellmanin mielestä Asiakastuloslaskelma II on yksi yrityksen tärkeimmistä työkaluista. (Hellman 2003, 193.)

Asiakastuloslaskelma II voidaan käyttää muun muassa tarkkojen tavoitteiden asettamiseen asiakaskannattavuudelle asiakasryhmittäin tai kokonaisuutena, asettaa yrityksen eri yksiköille asiakaskannattavuustavoitteet ja määrittää selkeästi kannattavuus- ja parantamisstrategioita. Yritys saa tuloja ainoastaan asiakkailta, joiden kanssa on olemassa oleva asiakassuhde eli aktiiviasiakkailta, kun taas passivoituvat asiakkaat eivät tuota tulosta. Tämän takia yrityksen on hyvä laskea olemassa olevien asiakassuhteiden kannattavuus. (Hellman 2003, 192–193.)

Asiakasvirtakortti

Asiakasvirtakortti (liite 4) perustuu asiakasvirta-ajatteluun. Perusajatuksina ovat se, että asiakas on liikkuvassa tilassa suhteessa yritykseen ja se, että tilaan, jossa asiakas on, voidaan vaikuttaa. Ratkaisevin tekijä asiakasvirtakortissa on ostotapahtuma, joka segmentoi asiakkaat eri ryhmiin. Ostotapahtuman lisäksi toinen ratkaiseva tekijä on aika. Jos ostotapahtumia ei ole, ratkaisee aika, milloin asiakas siirtyy virran seuraavaan aiheeseen, esimerkiksi passiivisesta asiakkaasta menetettyyn asiakkaaseen. Sekä asiakkaisiin että asiakassuhteentilaan voidaan vaikuttaa toimimalla aktiivisesti ja seuraamalla asiakasvirtojen kehitystä ja ohjata niitä haluttuun suuntaan. (Hellman ym. 2005, 191.)

Asiakasvirtakorttia käytettäessä tulee tuntee asiakasmäärittelyn perusteet. Hyvä asiakasmäärittely kertoo, kuka on yrityksen asiakas ja kuka ei, se soveltuu hyvin asiakkaiden kanssa toiminnan sykliin (frekvenssi) ja siitä on helppo tunnistaa asiakassuhteen muutokset (Hellman ym. 2005, 16). Kun asiakasmääritykset ovat selkeät ja yksiselitteiset, voidaan niiden avulla luokitella helposti asiakas tiettyyn vaiheeseen asiakasvirrassa. Asiakasvirtakortti auttaa yritystä sen nykyisen tavoiteasetannan muuttamisessa tai sen monipuolistamisessa, resurssien tehokkaammassa suuntaamisessa sekä strategioiden määrittelyssä. (Hellman ym. 2005, 191.)

Asiakasportfoliot

Asiakasportfolioita kutsutaan myös asiakassalkuiksi ja ne ovat huomattavasti tarkempia asiakasjohtamisen työkaluja kuin asiakastase, asiakastuloslaskelmat tai asiakasvirtakortti. Asiakasportfolion ideana on, että niissä jaetaan asiakkaat ”ryhmiin” valitusta näkökulmasta. Näkökulmia ovat esimerkiksi asiakasrakenne, toimialat, asiakassuhteiden syvyys ja laajuus sekä asiakaskannattavuus. Eri näkökulmia on suhteellisen paljon, mutta ajatuksena onkin, että yritys valitsee ne, jotka ovat yrityksen tämän hetken tilanteen tai liiketoiminnan kannalta oleellisia. (Hellman ym. 2005, 210.)

Asiakasportfolioiden avulla voidaan vaikuttaa yrityksen toiminnan organisointiin ja vastuutukseen (Hellman 2003, 210). Asiakasportfoliot mahdollistavat yrityksen kaikkien olemassa olevien aktiiviasiakkaiden tarkastelun yhdestä valitusta näkökulmasta kerrallaan, esimerkiksi asiakasuskollisuuden, ja tästä portfolioista löytyy tietyistä asiakkaista tiedot, kuten asiakassuhteen pituus, aika viimeisestä ostosta sekä mahdolliset passivoituneet asiakkaat. Esimerkkinä uskollisuusportfolio; se auttaa yritystä heti alusta asti kehittämään asiakassuhteitaan haluttuun suuntaan ja samalla tukee myös suhteiden ylläpitoa, koska se kertoo milloin asiakaskanta lähtee muuttumaan yrityksen kannalta väärään suuntaan. (Hellman ym. 2005, 194, 205.)

Asiakkuussalkkuja muodostettaessa on syytä huomioida, ettei segmentointi ja asiakkuussalkut ole sama asia. Segmentoinnin tarkoituksena on usein ryhmitellä asiakkaat kokonaisuuksiksi perustuen siihen, miten samanlaiset heidän tarpeensa ovat. Segmentointi ottaa huomioon myös sen, miten yritys tuottaa asiakkaalle arvoa. Puolestaan asiakkuussalkkuja muodostettaessa yritys huomioi sen, miten paljon arvoa syntyy yritykselle asiakkuudesta. Segmentointi ja asiakkuussalkut eivät kuitenkaan sulje toisiaan pois vaan usein menestyvät yritykset tekevät molempia. (Storbacka 2005, 67.)

2.7 Asiakasstrategia

Asiakasstrategia lähtee liikkeelle asiakastavoitteista. Asiakastavoitteella tarkoitetaan sitä, että yritys muuttaa sen perinteiset tuotelähtöiset tavoitteet asiakastavoitteiksi. Kun yritys on saanut tämän tehtyä, on sille jo melko pitkälle selvinnyt, mihin suuntaan asiakasjohtamisessa halutaan edetä. (Hellman 2003, 102.) Kuviosta 4 selviää perinteisen tuotelähtöisen strategian ja asiakasstrategian erot.

Tuotelähtöinen strategia	Asiakasstrategia
<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteet asetetaan liikevaihdolle, myynnille, usein tuotteiden kautta • Yrityksen keskeinen resurssi ovat tuotteet • Uskotaan ensisijaisesti, että liikevaihdon kasvuun panostamalla syntyy ja kehitetään asiakassuhteita • Kannattavuustavoite usein tuotteisiin perustuva kokonaistavoite • Strategioiden ja kohderyhmien välillä vähäinen korrelaatio • Tavoitteet tukevat massatoimenpiteitä • Tulokset tukevat toiminnan toistamista ja vain harvoin ohjaavat organisaation toimintaa 	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteet asetetaan asiakassuhteille • Yrityksen keskeinen resurssi ovat asiakassuhteet • Uskotaan ensisijaisesti, että asiakassuhteita kehittämällä syntyy liikevaihdon kasvua • Kannattavuustavoite asetetaan asiakassuhteille • Strategiat ja kohderyhmät korreloivat voimakkaasti • Tavoitteet tukevat kohdennettuja toimenpiteitä • Saadut kokemukset helppo hyödyntää johtamisessa jatkossa. Tukevat seuraavaa toimintasykliä ja sen suunnittelua • Tulokset ohjaavat organisaation toimintaa ja nostavat osaamistasoa

KUVIO 4. Tuotokeskeisen ja asiakaskekeisen strategiamäärittelyn erot (Hellman 2003, 143)

Jotta yritys voi toimia asiakaslähtöisesti, on sen pystyttävä analysoimaan asiakaskaantaansa sekä kehittämään vaihtoehtoisia tapoja asiakkuuksien hoitamiseen. Tätä helpottaa asiakasstrategioiden luominen. Yrityksellä on usein niin erilaisia asiakkuuksia, että niiden on kehitettävä vaihtoehtoisia tapoja asiakkuuksien hoitamiseen. Mikäli yritys ei luo itselleen asiakasstrategiaa, voi sille helposti syntyä useita erilaisia asiakasprosesseja erilaisille asiakkaille, mikä puolestaan heikentää sekä yrityksen sisäistä että ulkoista tehokkuutta. (Storbacka ym. 1999, 27.)

Asiakasstrategia tarkoittaa Pölläsen (2003, 94) mukaan johdon määrittelyä siitä, mikälainen on yrityksen tapa toimia erilaisissa asiakassuhteissa. Asiakasstrategia on yri-

tyksen instrumentti, minkä avulla johto ohjeistaa koko muun organisaation erilaisten asiakassuhteiden kehittämistyöhön päivittäisissä asiakaskohtaamisissa. Yritys hallitsee asiakassuhteitaan asiakasstrategioilla. Mikäli yrityksellä ei ole asiakasstrategiaa, on vaarana, että asiakkaat ohjaavat liiaksi yrityksen toimintaa aiheuttaen suunnittelematonta resurssien käyttöä sekä kannattamatonta toimintaa. (Pöllänen 2003, 94.)

Asiakkaat nähdään usein toiminnan kohteena. Kun yrityksen strategioita tarkastellaan asiakasnäkökulmasta, voidaan huomata, ettei asiakkaalle ole annettu nykyisten vaatimusten edellyttämää merkitystä ja asemaa. Yritys tarvitsee selvän ja yhtenäisen näkemyksen asiakkaiden merkityksestä tai toiminnasta asiakkaiden kanssa. (Hellman ym. 2005, 155–156.)

Asiakasstrategiassa keskitytään määrittelemään keinot, joiden avulla yritys pyrkii pääsemään tavoitteisiinsa asiakkaitaan, asiakassuhteitaan sekä niiden hallintaa kehittämällä. Puolestaan perinteisessä strategiamäärittelyssä asiakkaisiin on otettu kantaa näkemyksillä, tiedoilla, työkaluilla ja mittareille, jotka ovat olleet nykyisen strategian mukaisia. Asiakasstrategiassa laaditaan tarkka ja yksityiskohtainen suunnitelma siitä, miten yritys pystyy etenemään tavoitteisiinsa asiakaskannan arvoa kehittämällä, asiakassuhteiden hallintaa parantamalla, asiakaskannattavuutta nostamalla, eri kanavia hyödyntämällä, yhteistyötä tai verkostoitumista kehittämällä, kaupankäyntikanavia organisoimalla sekä uusille markkinoille etabloitumalla. Myös sisäisten ja ulkoisten resurssien tarpeeseen ja sen laatuun otetaan kantaa asiakasstrategiassa. (Hellman 2003, 141–142.)

Jotta yritys onnistuu asiakasstrategiassaan, on sen otettava huomioon asiakasstrategiaa laatiessa muun muassa seuraavia asioita: Asiakasstrategiassa on vahva asiakasnäkökulma ja tämän takia kaikki perinteisessä liiketoimintastrategiassa määritetyt seikat eivät ole asiakasstrategian kannalta merkityksellisiä, tosin valtaosa on. Kun suunnitellaan asiakasstrategiaa, nämä seikat tulee pitää erillään toisistaan ja on vältettävä eriarvoistamista sekä on huolehdittava kokonaisvaltaisesta etenemisestä. Lähtökohtana ehdottomasti on, että yritys hallitsee asiakastietonsa ja tietää keinoja, joiden avulla tietoa voi hyödyntää tehokkaasti liiketoiminnassa. Määriteltäessä asiakasstrategiaa yritys pystyy käyttämään hyväksi hyvinkin tarkkaa asiakastietoa ja viemään sen konkreettiselle tasolle. Tämän edellytyksenä on kuitenkin se, että yrityksellä on hallussaan riittävästi asiakkaisiin liittyvää dataa, informaatiota sekä tietämystietoa. Yrityksen on

osattava käsitellä sekä hyödyntää suunnittelussa näitä kolmea erityyppistä tietoa. (Hellman 2003, 145.)

Edellä mainittujen seikkojen lisäksi onnistunut asiakasstrategian määrittely sisältää kolme muuta erittäin tärkeää menestystekijää. Ensimmäisenä on yksiselitteinen asiakasmäärittely, jolla siis tarkoitetaan sitä, että koko yritys hyväksyy määrittelyn siitä, kuka on ja kuka ei ole asiakas sekä millaisia asiakkaat ovat eli miten he luokitellaan. Toinen onnistumisen tekijä on liiketoimintatavoitteiden tarkka muuttaminen asiakastavoitteiksi. Näiden aikaansaatujen tavoitteiden perusteella lähdetään työskentelemään seuraaviin vaiheisiin. Kolmantena menestystekijänä on se, että yritys soveltaa strategiamäärittystä niin yksiköittäin että yksilöittäin. Liiketoiminta ja sen tavoitteet sekä asiakkaat ja asiakassuhteet poikkeavat yrityksen eri yksiköiden sisällä paljon toisistaan, jolloin asiakastavoitteita ja -strategioita ei sellaisenaan voida soveltaa kuhunkin yksikköön. Kokonaisuutena yrityksen asiakasstrategia antaa kuitenkin oivan pohjan ja selkeän suunnan siihen, miten asiakastavoitteet ja -strategia määritellään yksiköissä. (Hellman 2003, 145–146.)

3 ASIAKKUUDENHALLINTA

Asiakkuudenhallinnasta käytetään usein myös englanninkielisen kirjallisuuden termiä Customer Relationship Management (CRM). Asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan tähän tarkoitukseen käytettävää tietojärjestelmää. Viime vuosina ilmiöksikin noussut asiakkuudenhallinta korostaa yrityksen määrätietoista asiakkuuksien johtamista. Tänä päivänä yrityksen tulee korostaa ajatteluaan ja toimintaansa yhä asiakaslähtöisempään suuntaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakkaan tarpeet tunnistetaan ja ne pystytään täyttämään aiempaa paremmin. On myös hyvä muistaa, ettei asiakas ole yleensä valmis maksamaan tästä enempää, joten yrityksen on löydettävä keino, jolla se pystyy muokkaamaan tuotteensa ja palvelunsa asiakastarpeita vastaaviksi ilman lisäkustannuksia asiakkaalle. (Mäntyneva 2001, 9-10.) Asiakashallinta tarkoittaa käytännössä asiakasjohtamisen operatiivista johtamista (Hellman ym. 2005, 13). CRM:llä tarkoitetaan myös asiakastiedoilla johtamisen lisäksi prosessia, jonka avulla yritys pyrkii rakentamaan ja säilyttämään kannattavat asiakkuuden kasvattamalla asiakkuuden arvoa ja asiakastyytyväisyyttä (Kotlet & Armstrong 2006, 13).

Asiakkuudenhallinta perustuu asiakastiedon keräämiseen ja sen hyväksikäyttöön. Näiden kerättyjen tietojen pohjalta yritys pyrkii selvittämään itselleen parhaat asiakkaat sekä ohjaamaan myyntiä, markkinointia ja palvelua niin, että asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja säilyisivät pitkään sekä asiakkaiden uskollisuus yritystä kohtaan kasvaisi. Yleisesti ajatellaankin, että menestyvän yrityksen taustalla on se, miten hyvin se pystyy tyydyttämään asiakkaiden tarpeet sekä sitä kautta luomaan pitkiä ja kannattavia asiakassuhteita. Tämän takia yrityksen tavoitteena tulisi olla jalostaa sen tuotteita ja palveluita mahdollisimman sopiviksi sen parhaimmille asiakkaille. (Tieke 2005.)

Asiakkuudenhallintajärjestelmän tarkoituksena on tuoda tietoa yrityksen asiakkaista koko organisaatiolle. Markkinoinnissa on tärkeä tietää, mitä tuotteita asiakkaalla on jo käytössä, kun taas puolestaan myynnissä helpottaa tietää asiakkaan palveluhistoriaa, jolloin asiakkaalle voidaan ehdottaa uusia ratkaisuja. Asiakkaan historiatiedon avulla pystytään myös seuraamaan asiakassuhteen kehittymistä ja arvioimaan, mihin suuntaan se on menossa. Asiakkuudenhallinta kattaa siis asiakkaan koko elinkaaren. (Tieke 2005.)

Asiakkuudenhallinnan haasteena usein on se, että yrityksellä on asiakastietoa, mutta se on yleensä hajallaan organisaatiossa ja sen eri ohjelmissa. Tämän takia yritykset ovat alkaneet käyttämään erilaisia asiakkuudenhallintajärjestelmiä, jotta asiakastiedot olisivat helposti saatavissa yhdessä ohjelmassa. Asiakkuudenhallinta koostuu ohjelmistosta ja analyttisistä työkaluista, jotka yhdistävät kaiken asiakastiedon eri lähteistä, analysoi sen syvällisyyden sekä soveltaa tuloksia, joiden avulla voidaan rakentaa vahvempi asiakkuus. (Kotler & Armstrong 2006, 119.)

3.1 Asiakkuudenhallinnan tavoitteet

Usein puhutaan siitä, että yrityksen tulisi keskittyä säilyttämään nykyiset asiakkaansa tyytyväisinä pitkäaikaisina asiakkaina. Asiakkuudenhallinta toimii yrityksen apuvälineenä, jotta yritys tietää, minkä asiakkuuksien kehittämiseen se haluaa jatkossa panostaa. Yritykset pyrkivät ymmärtämään asiakkaitaan, jotta se voisi selvittää asiakkaan ostoaikomuksia. Asiakkuudenhallinnan avulla pyritään saamaan asiakas ostamaan juuri omalta yritykseltä eikä kilpailijoilta. (Mäntyneva 2001, 11.)

Asiakkuudenhallinnan merkitys on kasvanut, koska sen merkitys yrityksen kilpailukykyyn on havaittu. Käytetään myös termiä asiakkuusajattelu eli pyritään saamaan asiakas tuottamaan lisäarvoa itselleen. Edellytyksenä tähän on asiakkaan toimintatapojen hyvä tuntemus. Sillä voidaan tarkoittaa myös sitä, että yritys pyrkii muokkaamaan omia prosessejaan niin, että ne palvelevat yrityksen parhaita asiakkaita. Asiakasajattelun osa-alueita ovat asiakkuuksien hallinta, asiakaskohtaamisten hallinta sekä asiakaskannan hallinta. CRM:n apuna olevat tietojärjestelmät toimivat näiden osa-alueiden tukena. (Tieke 2005.)

Yksi asiakkuudenhallinnan etu on se, että se lisää yrityksen tietämystä ja ymmärrystä asiakkuuksista ja siitä, miksi asiakkaat ostavat. Toinen asiakkuudenhallinnan etuna on myynnin ja markkinoinnin tehokkuuden ja vaikuttavuuden lisääntyminen, mikä puolestaan vahvistaa markkinoinnin kokonaistehokkuutta. Asiakkuudenhallinnan vahvuutena on myös se, että se parantaa asiakkuuksien mitattavuutta. Tämä puolestaan mahdollistaa sen, että yritys voi testata ja kehittää uusia vaihtoehtoisia menettelytapoja, jotta se löytäisi mahdollisimman hyvän yhdistelmän markkinoinnissa käytettävien kilpailukeinojen muodostamiseksi. (Mäntyneva 2001, 12.)

Asiakastietojen hallinta on tänä päivänä merkittävämpää kuin koskaan ennen. Asiakkaat odottavat, että heidät tunnistetaan joka kanavassa ja kohtaamisessa. (Storbacka ym. 2000, 139-140.) Kun asiakkaita ja heidän käyttäytymistään ymmärretään paremmin, parantaa se samalla myös asiakkuuksiin ja niiden johtamiseen liittyvien strategisten analyysien laatua ja sisältöä. Asiakaskannattavuus voidaan myös linkittää markkinoinnin kampanjoihin, jotka puolestaan kyetään kohdentamaan paremmin asiakkuudenhallinnan avulla. Ja kun asiakkaat tunnetaan ja ymmärretään, pystyy yritys paremmin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. (Mäntyneva 2001, 12.)

3.2 Asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen

Asiakastiedon keräämisen kannalta yrityksellä on olemassa kahdentyyppisiä asiakkaita, suoria ja välillisiä. Suoria asiakkaita ovat loppuasiakkaat, yrityksiä tai kuluttajia. Näillä tarkoitetaan siis asiakkaita, jotka ostavat tuotteita tai palveluita suoraan yritykseltä omaan käyttöönsä ja joita yritys myös laskuttaa. Välillisiä asiakkaita ovat puolestaan jälleenmyyjät sekä muut välikädet. Nämä välilliset asiakkaat siis myyvät tuotteet eteenpäin loppukäyttäjille, jolloin yritys laskuttaa jälleenmyyjää eikä loppukäyttäjää.

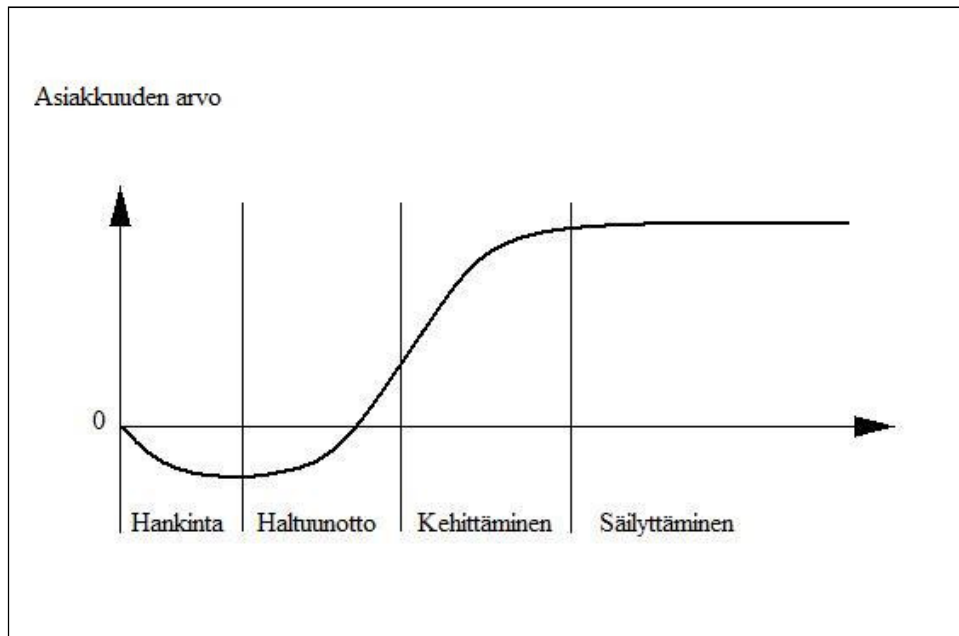
Suoria asiakkaita palveltaessa saadaan asiakastietoa kerättyä huomattavasti helpommin ja luotettavammin. Välillisistä asiakkaista yritys saa puolestaan myös erinomaista tietoa, mutta tuotteen loppukäyttäjistä ei. Välillisen tiedon käytettävyys on haasteellista, koska sen kerääminen on kalliimpaa sekä käyttö välillisyyden vuoksi tehottomampaa. (Hellman 2003, 86.)

Asiakastiedolla ei ole arvoa, mikäli sitä ei käytetä. Vain asiakastiedon käytöllä yritys voi saavuttaa strategisia kilpailuetuja. Yrityksen kannalta asiakastiedon käyttö on tärkeää ja sen avulla yritys voi kehittää asiakassuhteitaan sekä yrityksen toimintaa. (Hellman 2003, 160.)

Asiakastiedon tavoitteena on parantaa tietämystä asiakaskannan rakenteesta ja käyttäytymisestä, jotta yritys voi löytää keinoja asiakaskannan arvon kasvattamiseen. Ajallaan saatu tieto asiakassuhteiden ongelmista tai mahdollisuuksista auttaa yritystä puuttumaan asioihin nopeasti. Koska asiakastietoa tarvitaan nopeasti, useat yritykset ovat panostaneet info- ja ohjausjärjestelmien rakentamiseen. Kun yrityksellä on kattavaa tietoa sen asiakkuuksista, yritykset pystyvät parantamaan valmiuksiaan käsitellä asiakastietoja. (Pöllänen 2003, 149–151.)

3.3 Asiakkuudenhallinta asiakkuuden elinkaarella

Kuvio 2 (s.3) kuvaa asiakkuuden arvon kehittyvän tasaisesti hankinnasta asiakkuuden säilyttämiseen. Mäntyneva puolestaan kuvaa, että asiakkuudet ovat usein kannattamattomia asiakkuuden alkuvaiheessa ja muuttuvat kannattaviksi vasta asiakkuuden keston tuomasta lisävolyymistä (kuvio 5). Mikäli yritys ei luokittele asiakkaitaan, kohtelee se kaikkia asiakkaitaan samalla tavalla. Taloudellisesta näkökulmasta tämä ei ole perusteltua, koska osa yrityksen asiakkuuksista on kannattavampia kuin toiset. Yritys pystyy tukemaan asiakasuskollisuuden syntymistä sekä olemassaoloa asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa eri keinoin. (Mäntyneva 2001, 18.)



KUVIO 5. Asiakkuuden vaiheet elinkaarella (Mäntyneva 2001, 17)

Uusien asiakkuuksien hankinnassa on tärkeää motivoida potentiaalisia asiakkaita ko-keilemaan yritystä toimittajana. Tavoitteena uusien asiakkaiden hankinnassa on tehdä ensimmäinen kauppa suhteellisen kannattavasta ja samalla luoda asiakkuus. Potentiaalisia asiakkaita lähestytään usein tuotelähtöisillä tarjouksilla, joissa kaupanteon onnistumisen todennäköisyys on melko alhainen. Uusien asiakkaiden hankinta on huomattavasti kalliimpaa kuin asiakkuuksien säilyttäminen. Tämän takia yrityksen tulee poh-
tita, kumpaan ryhmään halutaan panostaa enemmän. Kun asiakkuus on syntynyt, pyri-
tään yksittäisen asiakkaan ostomäärän kasvuun, jotta asiakkuudesta tulisi yritykselle
kannattava. Haltuunotto vaiheessa yrityksellä on jo hieman tietoa asiakkaasta ja asiak-
kaalle pyritään tarjoamaan tuotteita asiakkaan aiempien ostojen perusteella. Asiakkail-
la on erilaiset tarpeet ja näin ollen on tarpeen mukauttaa tuote- ja palvelutarjonta vas-
taamaan olemassa olevia tarpeita eikä tarjota samoja vakioratkaisuja kaikille. (Mänty-
neva 2001, 18–20.)

Asiakkuuden kehittämisen tavoitteena on asiakkuuden syventäminen. Yrityksellä on
tietoa asiakkaan todellisista tarpeista ja toiveista, joiden perusteella se tarjoaa asiak-
kaalle tuotteitaan ja palveluitaan. Markkinointi näille asiakkuuksille on persoonallista
ja pyrkii vastaamaan asiakkaan tarpeita. Asiakkuutta voidaan kehittää tekemällä näille
asiakkuuksille ryhmäkohtaisia toimintamalleja ja suunnitelmia. Kun asiakaskanta on
sitoutunut, on se myös täynnä kannattavuuspotentiaalia. Yrityksen keskittyessä näihin

asiakkuuksiin, tehostamalla asiakassuhdemarkkinointia sekä tehokkailla asiakkuuksien kehittämistoimilla, voi se parantaa kannattavuuttaan merkittävästi. (Mäntyneva 2001, 21.)

Asiakkuuksien säilyttämiseen liittyvät toimenpiteet perustavat asiakkaiden syvälliseen ymmärtämiseen. Suunniteltaessa asiakkuuksien säilytysohjelmaa yrityksen on tehtävä itselleen selväksi ne kriteerit, jotka asiakkuudella tulee olla, jotta se halutaan säilyttää. Kaikkia asiakkuuksia ei välttämättä ole taloudellisessa mielessä syytä säilyttää. Asiakasuskollisuus ja asiakkuuksien keston pidentyminen saavutetaan usein panostamalla asiakastyytyväisyyteen sekä asiakkaiden säilyttämiseen liittyvin toimenpitein. Uskolliset asiakkaat ostavat yleensä enemmän ja kokeilevat herkemmin uusia tuotteita sekä heihin kohdistuvia markkinointikustannuksia on helpompi johtaa ja määrittää. On olemassa passiivista sekä aktiivista uskollisuutta. Aktiivisessa uskollisuudessa asiakas pysyy saman yrityksen asiakkaana tietoisesti, kun puolestaan passiivinen asiakasuskollisuus voi johtaa paremman tarjonnan ilmetessä asiakkaiden siirtymiseen ja välinpitämättömyyteen toimittavaa yritystä kohtaan. Melko usein jopa 90–95 prosenttia uskollisista asiakkaista on passiivisesti uskollisia, joten siinä jälleen todella hyvä syy keskittyä asiakkuuksien säilyttämiseen. (Mäntyneva 2001, 22–24.)

Asiakkuudenhallinnassa elinkaaren eri vaiheissa yrityksen tulee valita kulloinkin sopivat tuotteet valituille asiakkaille ja markkinointiviestinnän kanavia käyttäen tavoittaa nämä asiakkaat. Tavoiteltuihin myynti- ja kannattavuuslukuihin pyritään pääsemään markkinoinnin avulla. Samalla yrityksen on kasvatettava asiakkuuksien arvoa ja tämä kaikki tulisi tehdä mahdollisimman kustannustehokkaasti. Asiakkuudenhallinnalle asetettavat tavoitteet ovat siis jo lähtökohdiltaan varsin haasteelliset. (Mäntyneva 2001, 18–19.)

3.4 Asiakaskannattavuuden parantaminen asiakkuudenhallinnalla

Koko yrityksen kannattavuus parantuu olennaisesti, kun otetaan huomioon asiakkuuksien kannattavuus ja sen kehittäminen. Käytännössä kuitenkin ajatellaan usein, että koska merkittävä osa yrityksen kustannuksista on kiinteitä, niin lisäasiakkuuksien tuomat myyntituotot ja myyntikatteet ovat tervetullut lisä yrityksen myyntiin. Monet yritykset markkinoivat satunnaisesti potentiaalisille asiakkaille, mutta tällainen toiminta ei kuitenkaan ota huomioon todellista asiakaspotentiaalia. Asiakkuudenhallin-

nan keskeinen tavoite on parantaa yrityksen otetta asiakkuuksista ja parantaa niiden kannattavuutta. (Mäntyneva 2001, 33–34.)

Useilla yrityksillä on puutteellinen tapa kohdistaa kustannuksia asiakkaisiin ja useilta yrityksiltä puuttuu asiakaskohtaiset kannattavuuslaskelmat kokonaan. Asiakaskeskeisyys ja asiakaslähtöisyys ovat olleet monien yritysten johdoille suosituimpia ismejä 1990-luvun puolenvälin jälkeen. Tuote- ja tuotantokeskeisille yrityksille opit ovat hyödyllisiä ja lähes välttämättömiä. Asiakaskeskeisyys kuitenkin tulkitaan usein melko yksipuolisesti, kun yritysten tavoitteena on ollut ainoastaan asiakastyytyväisyyden maksimointi. Puutteelliset asiakaskohtaiset kannattavuuslaskelmat vaikeuttavat kannattamattomien asiakkuuksien huomaamisen. Viimeaikaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että usein tyytyväisimmät asiakkaat ovat huonosti kannattavia, elleivät jopa kaikkein kannattamattomimpia. Kaiken asiakaskeskeisyyden lähtökohtana on asiakastuntemus. Yrityksen tulee tuntea eri asiakasryhmänsä ja asiakkaat, heidän tarpeensa, liiketoimintansa ja ongelmansa. (Kamensky 2004, 137–138.)

Asiakaskannattavuuteen vaikuttavat asiakkuuksien hankintakustannukset suhteessa niiden myyntituottoihin ja katteisiin. Asiakkuuden kate voidaan määritellä asiakkuuksien tuottojen ja kustannusten väliseksi erotukseksi. (Mäntyneva 2001, 36.)

Asiakkuuden tuotot
- Suorat kustannukset
= Myyntikate
- Myynnin kustannukset
- Markkinoinnin kustannukset
- Asiakaspalvelun kustannukset
= Asiakkuuden kate

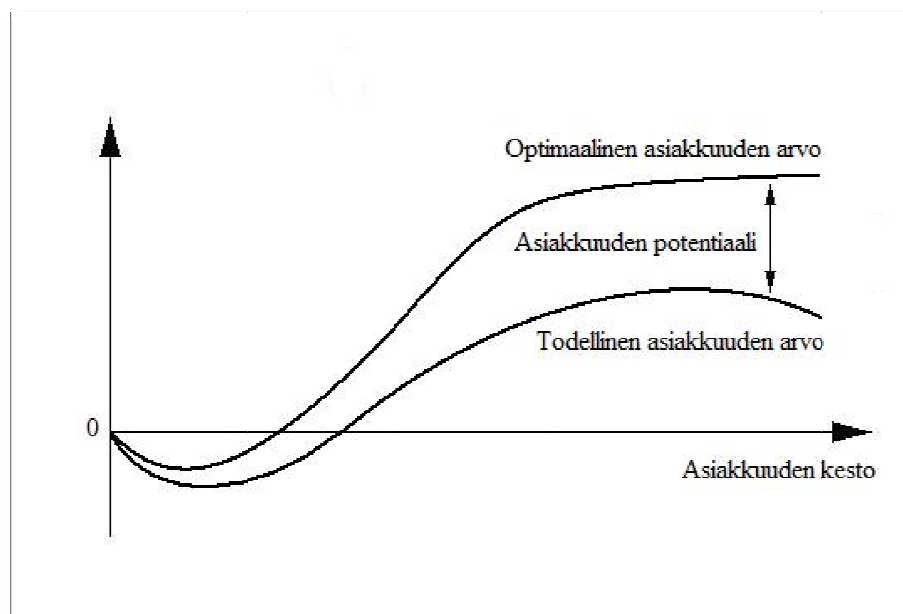
KUVIO 6. Asiakaskohtaisen kannattavuuden laskeminen (Mäntyneva 2007, 36)

Kuviossa 6 esitetty kaavio antaa suuntaa sille, mitä tekijöitä on pidettävä silmällä laskettaessa asiakaskohtaista kannattavuutta. Asiakkuuden tuottavuuteen vaikuttavat myynnin määrän lisäksi myös asiakkaalle myönnetyt maksuehdot sekä alennukset. Asiakaskäynnit sekä muu myyntityö aiheuttavat asiakkuudelle kustannuksia. Tilausten

käsittely ja toimitukset aiheuttavat asiakaspalvelun kustannuksia sekä erilaiset kampanjat, tilaisuudet ja markkinointimateriaali puolestaan kuuluvat markkinoinnin kustannuksiin. Kustannusten kohdentaminen yksittäisille asiakkuuksille saattaa osoittautua hankalaksi, mutta vaikkei aina päästäisikään lopulliseen totuuteen yksittäisten asiakkuuksien kannattavuuden tasolla, asiakaskannattavuuden tiedostaminen lisää merkittävästi yrityksen kokonaiskannattavuutta toteutetun asiakkuudenhallinnan myötä. (Mäntyneva 2001, 37.)

Asiakastyytyväisyys kasvattaa asiakasuskollisuutta, mikä näkyy asiakkaan uusintaostoina. Kannattavuutta lisääviä tekijöitä ovat myös pienentyneet markkinointikustannukset ja asiakkaan mahdolliset suositukset yrityksestä omalle lähipiirilleen, jotka molemmat lisäävät katteellista myyntiä. (Mäntyneva 2001, 37.)

Yritykset uskovat toiveikkaasti nykyisten asiakkuuksien tulevaisuuden potentiaaliin. Asiakkuuden potentiaali voidaan muodostaa asiakkuuden nykyhetkestä ja tulevien ostojen katteesta sekä asiakkaan mahdollisista suosituksista lähipiirille. Tällöin voidaan saada uusia asiakkaita, mikä osaltaan alentaa uusien asiakkuuksien hankintakustannuksia. Yritykset eivät yleensä kykene täysimääräisesti hyödyntämään asiakkuuden potentiaalia, mikä tietenkin näkyy niin asiakas- kuin kokonaiskannattavuudessa laskevasti. (Mäntyneva 2001, 37.)



KUVIO 7. Asiakkuuden potentiaalinen ja todellinen arvo asiakkuuden elinkaarella (Mäntyneva 2001, 38)

Kuviossa 6 ylempi käyrä kuvaa asiakkuuden potentiaalia asiakkuuden elinkaarella, joka muodostuu asiakkuuden nykyisistä ja tulevista ostoista sekä mahdollisista suosituksista. Alempi käyrä kuvaa puolestaan asiakkuuden realisoitunutta arvoa. Kummatkin käyrät ovat asiakkuuden alussa negatiivisia johtuen asiakkuuden hankinnasta aiheutuneista kustannuksista. Vasta uusinta- ja lisäostot tekevät asiakkuudesta kannattavan ja arvoltaan positiivisen. (Mäntyneva 2001, 38.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Jokaisella tutkimuksella on aina jokin tarkoitus tai tehtävä. Tutkimuksen tarkoitusta voidaan luonnehtia neljällä eri piirteellä: Tutkimus voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Tosin yhteen tutkimukseen voi sisältyä useampikin tarkoitus tai se voi muuttua tutkimuksen edetessä. Näillä kuvauksilla ei kuitenkaan ole suoraa yhteyttä tutkimuksen tarkoitukseen eikä valittuun tutkimukselliseen lähestymistapaan tai -strategiaan. (Hirvisjärvi ym. 2007, 133–135.) Oman opinnäytetyöni tutkimus on luonteeltaan kartoittava, koska tarkoituksena on selvittää asiakkaiden tyytyväisyydentasoa ja osa-alueita yrityksessä, jotka tarvitsisivat kehittämistä. Asiakastyytyväisyyden mittaamisesta saatujen tulosten pohjalta pyritään myös kehittämään yrityksen asiakkuuksia.

4.1 Leipomo Koppanen Ky

Leipomo Koppanen Ky on vuonna 1970 perustettu leipomoalan yritys. Toiminta lähti liikkeelle nakkikioskista, joka kuitenkin myytiin 1972 ja omistajapari siirtyi nakkikioskista lihapiirakoiden valmistukseen. Nämä lihapiirakat ovat olleet siitä asti kuuluja Kouvolan alueella ja näitä samalla reseptillä valmistettuja lihapiirakoita onkin lähtenyt maailmalle yli kymmenen miljoonaa kappaletta. Aluksi leipomon valikoimissa oli ainoastaan yksi tuote, lihapiirakka. Tänä päivänä yrityksellä on valikoimissaan noin sata tuotetta. Leipomo Koppasen lihapiirakoita voikin maistaa lähes kaikissa Pohjois-Kymenlaakson grilleissä. Grillien lisäksi Leipomo Koppasen tuotteita voi ostaa sen leipomonmyymälästä sekä konditoria- ja leipomonmyymälästä Kuusankoskella.

Leipomo Koppasen liikevaihto oli tilikaudella 1.11.2008-31.10.2009 noin 600 000 euroa, josta yli 60 % kertyi omista myymälöistä ja noin 30 % tukkuasiakkaista. Voittoa viime tilikaudella yritys teki yli 70 000 euroa. Yritys työllistää tällä hetkellä omistajan lisäksi kuusi henkilöä. Leipomolla heistä työskentelee omistajan lisäksi viisi työntekijää, jotka kukin vastaavat omista vastuualueistaan. Heidän lisäksi yksi työntekijöistä työskentelee itsenäisesti Kuusankosken myymälässä. Toimitusjohtajana toimii yrityksen tämän hetkinen omistaja, joka on yrityksen perustajan poika, Jani Koppa-
nen. Vuonna 2007 Leipomo Koppanen laajensi toimintaansa perustamalla erillisen konditoria- ja leipomonmyymälän Kuusankoskelle.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Oli kyseessä minkälainen tutkimus tahansa, tulee aina aluksi määrittää, mikä joukko on tutkimuksen kohteena. Tätä joukkoa kutsutaan perusjoukoksi. Tutkimuksen alussa tulee päättää, tehdäänkö tutkimus kokonaistutkimuksena eli onko tarkastelun kohteena koko perusjoukko vai tarkastellaanko vain osaa perusjoukosta. Jos tarkastellaan osaa perusjoukosta, kyseessä on otantatutkimus ja perusjoukon osajoukkoa kutsutaan otokseksi. (Holopainen & Pulkkinen 2002, 12, 27.)

Kvantitatiivinen tutkimus, yleisemmin kutsuttu tilastollinen tai määrällinen tutkimus, on tutkimusmenetelmä, jota käytetään yleensä, kun halutaan vastauksia kysymyksiin lukumäärinä ja prosenttiosuuksina. Jotta kvantitatiivinen tutkimus on luotettava ja mahdollinen tulee tutkimuksen otoksen olla tarpeeksi suuri. Aineistoa kerätään yleensä tutkimuslomakkeiden avulla ja lomakkeissa on vastausvaihtoehdot jo valmiiksi laadittuina vastaajalle. Saatu tieto ilmoitetaan numeerisesti ja tuloksia voidaan selventää myös erilaisten kuvioden ja taulukoiden avulla. Kvantitatiivinen tutkimus sopii käytettäväksi silloin, kun kyseessä olevasta asiasta halutaan tietää asian tämän hetkinen tilanne. Kvantitatiivinen tutkimus ei kuitenkaan kerro miksi tilanne on mikä on. (Heikkilä 2008, 16–18.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus kertoo tutkimusongelman syyt tarkasti ja auttaa tutkijaa ymmärtämään kohderyhmän käyttäytymistä ja sen tekemien päätöksiensä syitä. Kvalitatiivisen tutkimuksen perusjoukosta valitaan yleensä suhteellisen pieni otos ja harkitaan tarkasti kenelle tutkimus suunnataan, koska tutkimuksen tavoitteena on selvittää tutkimusongelma mahdollisimman tarkasti. Jos kvantitatiivinen tutkimus

kerää yleistä tietoa kohderyhmästään ja pyrkii kartoittamaan olemassa olevan tilanteen, kvalitatiivinen tutkimus puolestaan pureutuu syvemmälle tutkimusongelmaan ja pyrkii kertomaan, miksi asiat ovat tietyllä tavalla. Kvalitatiivinen tutkimus käyttää usein psykologian ja muiden käyttäytymistieteiden oppeja hyväkseen, jolloin pystytään selvittämään kohderyhmän tarpeet ja odotukset tai arvot ja asenteet. Tiedot ovat oleellisia esimerkiksi suunniteltaessa tuotekehitystä tai markkinointia, koska pystytään arvioimaan, miksi kuluttaja reagoi mainontaan tietyllä tavalla tai miksi kuluttaja valitsee tietyn tuotteen hyllystä. (Heikkilä 2008, 16.)

Kvantitatiivinen tutkimus (määrällinen)	Kvalitatiivinen tutkimus (laadullinen)
<ul style="list-style-type: none"> • vastaa kysymyksiin: Mikä? Missä? Paljonko? Kuinka usein? • numeerisesti suuri, edustava otos • ilmiön kuvaus numeerisen tiedon pohjalta 	<ul style="list-style-type: none"> • vastaa kysymyksiin: Miksi? Miten? Millainen? • suppea, harkinnanvaraisesti koottu näyte • ilmiön ymmärtäminen ns. pehmeän tiedon pohjalta

KUVIO 8. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen oleelliset erot (Heikkilä 2008, 17)

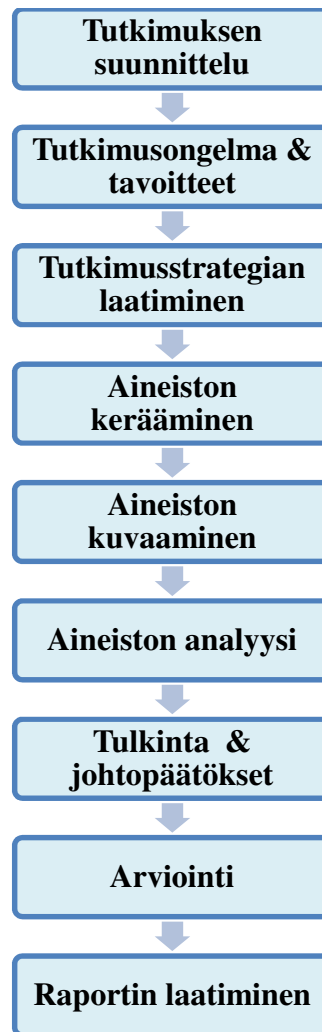
Opinnäytetyöni tutkimusmenetelmäksi valitsin kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusmenetelmän, jota sovelsin tehdessäni toimeksiantajayritykselleni, Leipomo Koppaselle, asiakastyytyväisyystutkimusta. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä sopi tilanteeseeni, jossa tutkimuksen avulla pyrittiin saamaan kuva Leipomo Koppasen asiakkaiden tyytyväisyyden tilasta yleisesti. Asiakastyytyväisyystutkimusta ei ollut koskaan aiemmin yrityksessä tehty ja nyt haluttiin saada kuva asiakastyytyväisyydestä tällä hetkellä, jotta toimintaa voidaan kehittää sitä tarvitsevilla osa-alueilla. Asiakastyytyväisyys on myös lähtökohtana uskollisille ja kannattaville asiakkaille, minkä takia tyytyväisyyden mittaaminen oli tärkeä osa opinnäytetyötäni. Tämän lisäksi tutkimuksessa selvitettiin asiakkaiden mielipidettä yrityksessä suunniteltuihin liiketoiminnan kehittämisideoihin. Näille kehittämisideoille haluttiin mielipide myös potentiaali-

silta asiakkailta, jota selvitettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen katugal-lupina. Tutkimuksessa käytettiin myös kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, kun tausta-tietoja kerätessä haastateltiin yrityksen omistajaa ja toimitusjohtajaa Jani Koppasta. Haastattelusta saatuja tietoja täsmennettiin lisäkysymyksillä sähköpostitse, mutta itse haastattelu oli avoin haastattelu eikä kyselylomaketta ollut.

Tutkimuksessa objektiivisuudella (Heikkilä 2008, 31) tarkoitetaan tutkijan puolueet-tomuutta, eli silloin kun tutkijalla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa lopputulokseen, ob-jektiivisuus toteutuu. Tutkimusprosessin ja tulosten puolueettomuutta edistää tutkijan ja tutkittavan välinen etäinen suhde tutkimuksen aikana. Asiakastytyväisyystutki-muksen objektiivisuus täyttyi tutkimuksen aikana, sillä itselläni ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa tutkimustuloksiin. Kyselylomakkeet oli sijoitettu Leipomo Koppasen leipo-monmyymälään sekä sen erilliseen toimipisteeseen Kuusankoskelle. Itse en ollut pai-kalla, kun kysely toteutettiin ja lomakkeet palautettiin niille tarkoitettuun palautuslaa-tikkoon, joten kukaan ei nähnyt asiakkaiden vastauksia tai muullakaan tavalla vaikut-tanut asiakkaiden vastauksiin. Myös kysymykset muotoiltiin lomakkeeseen niin, ettei-vät ne johdattele asiakkaita mihinkään suuntaan. Katugallup suoritettiin myös täysin objektiivisesti, koska tarkoituksena oli saada luotettavaa tietoa potentiaalisten asiak-kaiden mielipiteistä. Myös toimitusjohtajan haastattelun objektiivisuus täyttyi, koska kysyin kysymykset niin, etten johdatellut toimitusjohtajaa mihinkään suuntaan. Kirja-sin myös vastaukset ylös juuri niin kuin kysymyksiin vastattiin.

4.3 Tutkimusaineiston hankinta ja analysointi

Tutkimus pitää sisällään eri vaiheita, jotka muodostavat kokonaisuudessaan tutkimus-prosessin. Tutkimusprojektin elementit ovat läheisesti sidoksissa toisiinsa ja ne muo-dostavat aina kokonaisuuden. Tutkimuksen vastaavan on hallittava koko prosessia ja hän on myös vastuussa tutkimuksen johdonmukaisesta etenemisestä. (Heikkilä 2008, 22.) Tutkimusprosessin vaiheita voidaan karkeasti kuvata seuraavanlaisilla vaiheilla:



KUVIO 9. Tutkimusprosessi (Holopainen & Pulkkinen 2002, 15)

Tutkimusaineistoa voidaan kerätä kvantitatiivisessa tutkimuksessa kyselyin, lomakehaastatteluin sekä havainnointitutkimuksin. Aineisto, joka kerätään kyselyn eli surveyn avulla, käsitellään usein kvantitatiivisesti. Survey-tutkimuksen tyypeistä gallup-tutkimus on yksi tunnetuimmista. Kyselytutkimuksen etuna on se, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto eli sekä vastaajia että kysymyksiä on monia. Kysely voidaan suorittaa posti- tai verkkokyselynä, jolloin lomake lähetetään vastaajalle palautuskuorineen tai kysely laitetaan Internetiin. Kysely voidaan suorittaa myös kontrolloituna kyselynä, joita on kahdenlaisia. Informoitu kysely on näistä toinen ja tarkoittaa sitä, että tutkimuksen vastaava jakaa lomakkeet henkilökohtaisesti vastaajille. Toinen tyyppi on henkilökohtaisesti tarkastettu kysely, jossa tutkija lähettää kyselyn postitse, mutta hakee vastaukset itse ilmoitetun ajan kuluttua. Kyselytutkimuksen heikkouksina pidetään sitä, ettei voida olla varmoja, kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen eikä ole selvää, kuinka onnistuneita vastausvaihtoehdot ovat vastaajan näkökulmasta. Kyselytutkimuksessa ei myöskään voida olla varmoja

tietääkö vastaaja todella kysytystä asiasta. Hyvän kyselylomakkeen laatiminen vie myös aikaa ja usein kyselytutkimuksen kato (vastaamattomuus) nousee melko suureksi. (Hirsjärvi ym. 2007, 188–192.) Havainnointitutkimuksessa tiedot kerätään tekemällä havaintoja tutkimuskohteesta, esimerkiksi asiakasreittitutkimukset myymälässä. Kvantitatiivisessa havainnointitutkimuksessa tutkija kerää aineistoa tutkittavista ulkopuolisena tarkkailijana. (Heikkilä 2008, 19.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto kerätään yleensä vähemmän strukturoidusti kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kun määrällisessä tutkimuksessa aineistoksi saadaan numeroita ja prosentteja, laadullisessa tutkimuksessa aineisto on usein tekstimuotoista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää tutkimusaineistona valmiita aineistoja, joita voivat olla muun muassa kirjeet, päiväkirjat tai omaelämäkerrat. Aineistoa voidaan kerätä myös erilaisilla keskustelunomaisilla haastatteluilla, kuten teemahaastatteluilla ja ryhmäkeskusteluilla. Tutkija voi kerätä aineistoa myös tekemällä havaintoja ja jollakin tavalla osallistua itse tutkimansa yhteisön toimintaan. Eläytymismenetelmä on myös yksi kvalitatiivinen tiedonkeruumenetelmä, jossa vastaajat kirjoittavat pieniä tarinoita kehyskertomusten antamien mielikuvien pohjalta. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruutapojen välille on kuitenkin vaikea tehdä selvää rajaa. (Heikkilä 2008, 17.)

Aineisto opinnäytetyöni tutkimusta varten kerättiin kolmella erillisellä tutkimuksella. Asiakastyytyväisyystutkimus suoritettiin jo olemassa oleville yrityksen asiakkaille. Tutkimuksessa selvitettiin asiakkaiden yleistä tyytyväisyyden tasoa kyselylomakkeiden avulla (liite 5). Toimeksiantaja oli myös suunnitellut kehittävänsä liiketoimintaansa avaamalla Internet-kaupan sekä mahdollisesti palkkaavansa uuden työntekijän, jolla olisi taito valmistaa erikoiskakkuja asiakkaan valitseman teeman mukaisesti. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että nykyisten kermakakkujen lisäksi valikoimiin tulisi erikoistäytekakut, jotka ovat ulkomuodoltaan juuri sellaisia kuin asiakas itse haluaa. Toimeksiantaja halusi selvityksen, olisiko näille kehittämisideoille kysyntää. Asiakastyytyväisyystutkimuksessa selvitettiin asiakkaiden mielipidettä tyytyväisyyden lisäksi myös näihin kehittämissuunnitelmiin. Koska mielipidettä haluttiin myös yrityksen asiakkaiden lisäksi potentiaalisilta asiakkailta, suoritettiin katugallup. Potentiaalisiksi asiakkaiksi katsottiin kaikki kouvolaalaiset, joten perusjoukkoa lähestyttiin katugallupin muodossa. Vastauksia haluttiin mahdollisimman paljon, jotta saataisiin tuloksista luotettavia ja tämä tutkimustapa mahdollisti myös tiedon keräämisen melko nopeasti.

Näiden kahden tutkimuksen lisäksi haastattelin toimeksiantajaa, jolta sain tietoa itse yrityksestä, asiakastyytyväisyyteen ja asiakkuuksien nykytilaan liittyvistä asioista.

Asiakastyytyväisyystutkimus suoritettiin 21.1.-28.1.2010 Leipomo Koppasen myymälöissä. Kyselylomakkeet (liite 5) asetettiin Leipomo Koppasen kumpaakin myymälään. Vastaajat vastasivat kyselyyn myymälöissä ja vastaajien kesken arvottiin kummassakin myymälässä täytekakut, jotka toimivat houkuttimina, jotta vastauksia saataisiin mahdollisimman paljon. Vastauksia saatiin Kuusankosken myymälästä 54 (38,3 %) kappaletta ja Valkealan myymälästä 87 (61,7 %) kappaletta. Perusjoukon otokseksi muodostui täten 141. Katugallupilla kerättiin Leipomo Koppasen potentiaalisilta asiakkailta mielipidettä yrityksen kehittämisideoihin (liite 6). Mielipidettä kysyttiin yhteensä 148 ihmiseltä Kuusankosken ja Kouvolan alueilla. Samaan aikaan haastattelin myös Leipomo Koppasen toimitusjohtajan Jani Koppasen, mikä suoritettiin vapaa muotoisena haastatteluna ilman kyselylomaketta 22.1.2010 toimitusjohtajan toimistossa ilman häiriötekijöitä. Aikaa haastatteluun kului noin tunti. Mietin kysymysaiheita etukäteen, mutta lomaketta tai varsinaista runkoa haastattelutilanteessa en käyttänyt.

Tutkimusaineiston hankinnan jälkeen alkaa aineiston analyysi. Tutkimusprosessin ydinasia ovat aineiston analyysi, tulkinta sekä johtopäätökset. Empiirisessä tutkimuksessa aineisto vaati usein esitöitä, jonka jälkeen päästään vasta tekemään päätelmiä. Aluksi on tarkistettava aineiston tiedot. Aineistosta tarkistetaan kaksi seikkaa: sisältyykö aineistoon selviä virheellisyyksiä ja puuttuuko tietoja. Esimerkiksi kyselyistä on tarkistettava, onko joitakin lomakkeita hylättävä. Kuitenkin, jos vastaaja on huolellisesti täyttänyt lomakkeen, mutta jättänyt yhteen kysymykseen vastaamatta, on tuhlausta hylätä tällainen lomake. Tietoja voidaan myös täydentää. Tarvittaessa dokumentti- tai tilastoaineistoa voidaan täydentää haastatteluin ja kyselyin. Kyselylomaketietojen vastaajien määrää voidaan pyrkiä kasvattamaan karhuamalla. Kun tutkimustiedot on tarkistettu ja täydennetty, tulee aineisto järjestää tallennusta ja analyysija varten. Kvalitatiivisen tutkimuksen järjestäminen on usein työläämpää kuin kvantitatiivisen tutkimuksen. Kvalitatiivinen tutkimus vaati usein litterointia eli aineisto on kirjoitettava puhtaaksi sanasanaisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 216–217.)

Oman opinnäytetyöni tutkimusaineisto käytiin läpi heti, kun aineisto oli saatu kerättyä. Toimin näin, jotta sain virhevastaukset karsittua pois aineiston joukosta. Katugallup ei juuri tarkastusta vaatinut, koska olin itse kirjannut vastaajien vastaukset lomak-

keeseen, joten tiesin jo etukäteen, ettei vastauksissa ole virheellisyyksiä tai vastaukset ole puutteellisia. Asiakastyytyväisyystutkimuksen vastaukset tuli tarkastaa, koska en itse ollut paikalla vastauksia vastaanottamassa. Tarkastuksessa tuli esiin muutama vastauslomake, jotka oli hylättävä, koska oli selvästi huomattavissa, että vastaukset olivat virheellisiä. Näitä lomakkeita oli kuitenkin vain muutama, joten niiden poisjättäminen ei vaikuttanut merkittävästi tutkimustuloksiin. Näiden lisäksi joissain lomakevastauksissa oli puutteita, koska vastaaja oli jättänyt joihinkin kysymyksiin vastaamatta. Näitä lomakkeita ei kuitenkaan hylätty vaan kysymys merkittiin tyhjäksi ja otettiin huomioon tuloksia laadittaessa. Asiakastyytyväisyystutkimuksen aineistoa ei täydennetty enää jälkikäteen. Yrityksen toimitusjohtajalta saatuja tietoja täydennettiin lisäkysymyksin sähköpostitse.

Aineistoa voidaan analysoida monin tavoin, mutta analyysitavat voidaan karkeasti jäsentää kahdella tavalla: selittämiseen sekä ymmärtämiseen pyrkivät lähestymistavat. Selittämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään usein tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa, kun taas ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa on tavallisesti käytetty laadullista analyysia ja päätöksen tekoa. Analyysiin on ryhdyttävä heti, kun aineisto on kerätty, koska vielä silloin aineisto inspiroi tutkijaa ja aineiston mahdollinen täydennys ja selvennys ovat tarvittaessa helppoa. (Hirsjärvi ym. 2007, 219.)

Sekä asiakastyytyväisyystutkimus että katugallup analysoitiin selittämiseen pyrkivällä lähestymistavalla ja puolestaan toimitusjohtajan haastattelun lähestymistapa pyrki ymmärtämiseen. Asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset kerättiin aluksi paperilomakkeille, joista ne huolellisesti syötettiin tietokoneelle aineiston käsittelyä varten. Aineiston käsittelyssä käytin SPSS – ohjelmaa, jonka avulla kvantitatiivisen tutkimuksen analysointi oli itselleni melko helppoa. Aineiston syöttäminen vaati muuttujien määrittelyn, jonka jälkeen tulosten syöttö oli vaivatonta. Myös katugallupin tulokset syötettiin SPSS-ohjelmistoon ja muuttujat määriteltiin samalla tavalla kuin ne oli määriteltä asiakastyytyväisyystutkimuksen samoihin kysymyksiin. Puolestaan haastattelussa saatu informaatio teemoiteltiin eli haastattelussa ilmenneet asiat jaettiin eri teema-alueisiin, kuten resursseihin, markkinointiin ja asiakkuudenhallintaan.

Oma opinnäytetyöni tutkimusprosessi eteni lähes samalla tavalla, kun kuviossa 9 (s. 33) esitetään. Suunnittelin yhdessä toimeksiantajani kanssa tutkimusta ja mitä siinä käsitellään. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet syntyivät tutkimuksen suun-

nittelun lomassa. Kun tutkimuksesta oli suunnitelma tehty ja tutkimusongelma sekä tavoitteet asetettu, oli aika laatia tutkimusstrategia, joka toimi apuna suunniteltaessa tutkimusta pidemmälle. Aineiston keräämisessä käytettäviä tutkimusmenetelmiä pohdittiin niin toimeksiantajan kuin opettajienkin kanssa, joille esittelin omat näkemykseni aineiston keruu menetelmistä. Aineiston analysointi vaati esitöitä, koska tutkimustulokset oli syötettävä koneelle ja kuvaajat tehtävä ennen varsinaista analysointia. Kun tutkimusaineistot olivat saatu ohjelmistoihin ja analysoitiin, saatoin jatkaa tulosten tulkintaa sekä johtopäätösten ja toimenpidesuosittelusten laatimista.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti usein tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän takia on tärkeää pyrkiä arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Yleisesti tutkimuksesta tarkastellaan sen reliaaabeliutta sekä validiutta. Reliaabeliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen tai mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimustuloksia voidaan pitää reliaaabelina, jos kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen tai jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja edelleen saadaan sama tulos. Kvantitatiiviseen tutkimukseen on kehitelty erilaisia tilastollisia menettelytapoja, joiden avulla pyritään arvioimaan mittareiden luotettavuutta. Puolestaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on hieman hankalampi arvioida. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus koko tutkimuksen toteuttamisesta. Esimerkiksi havainnointi- ja haastattelututkimuksessa kerrotaan olosuhteet ja paikat, joissa aineisto kerättiin. Samoin kerrotaan haastatteluihin käytetty aika, virhetulkinnat haastattelussa, mahdolliset häiriötekijät sekä myös tutkijan oma itsearviointi tilanteesta. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Tutkimuksen luotettavuutta eli reliabiliteettia voidaan todeta mittaamalla tutkimuksen sisäistä ja ulkoista reliabiliteettia. Sisäistä reliabiliteettia voidaan todeta mittaamalla sama tilastoyksikkö useampaan kertaan ja mittaustulosten ollessa samat, voidaan mittaustulos todeta reliaaabeliksi. Ulkoinen reliabiliteetti tarkoittaa puolestaan sitä, että mittaukset ovat toistettavissa muissakin tutkimuksissa ja tilanteissa. Tutkimuksen puutteellinen reliabiliteetti johtuu yleensä satunnaisvirheistä. Erilaiset mittaus- ja käsittelyvirheet sekä itse otanta aiheuttavat satunnaisvirheitä. Mitä pienempi otos on, sitä sattumanvaraisempia tuloksia saadaan, kuten epätarkkaa tietoa keskiarvosta. (Heikkilä

2008, 187.) Jotta saadaan luotettavia tuloksia, on varmistettava, että otos edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa eli se ei saa olla vino. Tutkimuksen tulokset eivät saa riippua tutkijasta. Tutkija ei saa antaa omien vakaumustensa vaikuttaa millään lailla tutkimuksen tuloksiin. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkijan on oltava puolueeton eli objektiivinen. (Heikkilä 2008, 29–31.)

Tutkimus on onnistunut ja laadukas silloin, kun saadaan luotettavia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tulee olla validi eli tutkimus mittaa sitä, mitä oli tarkoituskin selvittää. Validius on varmistettava jo etukäteen huolellisella suunnittelulla sekä tarkasti harkitulla tiedonkeruulla, koska validiutta on hankala käsitellä jälkikäteen. (Heikkilä 2008, 29–31.) Voi olla tilanteita, joissa esimerkiksi kyselylomakkeiden kysymyksiin saadaan vastauksia, mutta vastaajat ovat käsittäneet kysymykset eritavalta kuin tutkija oli ajatellut. Jos tämän lisäksi tutkija käsittelee tulokset oman alkuperäisen ajattelunmallin mukaisesti, eivät tulokset ole tosia ja päteviä. (Hirsjärvi ym. 2007, 226–227.)

Kysely- ja haastelututkimuksissa validiteettiin vaikuttaa ensisijaisesti se, miten onnistuneesti kyselylomakkeen kysymykset on laadittu. Kysymykset ovat onnistuneet, kun niiden avulla saadaan ratkaisu tutkimusongelmaan. Myös tutkimuksen validiutta voidaan tarkastella niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan sitä, vastaako mittaukset tutkimuksen teoriaosassa esitettyjä käsitteitä. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan sitä, että myös muut tutkijat tulkitsevat kyseiset tutkimustulokset samalla tavalla. Satunnaisvirhettä paljon vaarallisempi virhe on systemaattinen virhe. Sen vaikutus ei vähene, vaikka otos olisi suurempi ja virheen suuruutta on vaikea arvioida. Erityisesti kato vastanneissa aiheuttaa usein tuloksiin vääristymää, joka voi olla systemaattista. Systemaattinen virhe syntyy jostakin aineiston keräämiseen liittyvästä tekijästä, joka pyrkii vaikuttamaan koko aineistoon samansuuntaisesti. Tällainen virhelähde voi olla survey-tutkimuksessa valehteleminen. Valehteleminen on systemaattista, kun asioita vähätellään tai kaunistellaan. (Heikkilä 2008, 186.)

Omien tutkimuksieni luotettavuutta voidaan pitää hyvänä ja tutkimus voidaan toistaa samanlaisin tuloksin. Reliabiliteetti on hyvä, koska otanta oli mielestäni riittävän suuri ja vastaajia oli niin Valkealan myymälästä kuin Kuusankoskenkin myymälästä. Asiakastytyväisyyskyselyyn vastasi 141 asiakasta, joka on siis tutkimukseni kokonaistotanta. Tutkimus on myös validi, koska kysymykset pyrittiin muotoilemaan tarkkaan

ja niin, etteivät ne johdattele asiakkaita suuntaan eivätkä toiseen sekä kysymykset asettelin kyselylomakkeeseen loogiseen järjestykseen. Vastaajilla oli selkeät vaihtoehdot vastata kysymyksiin ja uskon, että väärinymmärryksiä ei syntynyt. Muutama selvä väärinymmärretty vastauslomake löytyi, mutta nämä lomakkeet hylättiin. Näissä muutamassa lomakkeessa asiakas oli ohjeista ympyröinyt vastausvaihtoehto 4 (eli erittäin tyytyväinen), mutta kysymyksiin oli vastattu vaihtoehdolla 1 (eli ei ollenkaan tyytyväinen). Vastaajalla oli siis mennyt vastausvaihtoehdot sekaisin, joten päätin hylätä nämä lomakkeet. Suurimmassa osassa kysymyksistä oli myös hyvin korkeat vastausprosentit. Lisäksi tietojen syöttäminen Excel- ja SPSS -ohjelmaan tehtiin huolellisesti ja rehellisesti jokainen vastauslomake kerrallaan numeroiden ne lomakkeet, jotka on jo syötetty ohjelmaan. Myös katugallupin tulosten kanssa toimittiin samalla tavalla kuin asiakastytyväisyystutkimuksen. Katugallupin perusjoukoksi katsottiin kaikki kouvolaalaiset ja kokonaisotannaksi saatiin 148. Tämä on siis perusjoukosta melko vähän, mikä alentaa tutkimuksen luotettavuutta. Tavoitteena katugallupissa oli kuitenkin saada hieman osviittaa siitä, millä tavalla kehittämisideat otettaisiin vastaan. Toimitusjohtajan haastattelua voidaan myös pitää reliaabelina. Haastattelin toimeksiantajaa henkilökohtaisesti sekä täydensin tietoja sähköpostitse. Kirjasin vastaukset tarkasti ja kaikessa rauhassa ylös, mutta nauhuria en käyttänyt. Jani Koppanen on yrittäjä, joka hoitaa itse kaikki yrityksen asiat, joten vastaukset tulivat henkilöltä, joka parhaiten yrityksen asiat tietää

5 LEIPOMO KOPPASEN TUTKIMUSTEN TULOKSET

Tässä luvussa kerron Leipomo Koppaselle suorittamieni tutkimusten tulokset. Opin näytetyöni empiirinen osuuden suoritin kolmella erillisellä tutkimuksella. Tutkimukset koostuivat Leipomo Koppasen toimitusjohtajan Jani Koppasen haastattelusta, asiakastytyväisyystutkimuksesta sekä katugallupina suoritetusta mielipidetutkimuksesta.

5.1 Asiakkuuksien nykytila Leipomo Koppasella

Leipomo Koppanen on toiminut Kouvolan alueella jo neljän vuosikymmenen ajan. Sen liiketoiminta on kehittynyt tuona aikana paljon ja toimintaa on laajennettu. Leipomo Koppasen tuotevalikoima on kasvanut huomattavasti toiminnan alusta ja toimintaa kehitetään jatkuvasti. Työni tavoitteena on kehittää Leipomo Koppasen asiak-

kuuksia, jonka avulla pyritään saamaan asiakassuhteista uskollisia, kannattavia ja pitkäaikaisia. Asiakastyytyväisyyttä ei ole yrityksessä aiemmin mitattu.

Leipomo Koppasen toimitusjohtaja Jani Koppanen työskentelee itse myös yrityksessä ja hänen tehtäviinsä kuuluu työskentely leipomossa sekä tietenkin yrityksen johtaminen. Jani Koppanen hoitaa itsenäisesti koko yrityksen johtamisen, joten työtehtäviin kuuluvat niin markkinointi, henkilöstöhallinto, yhteistyö hankkijoiden kanssa kuin liiketoiminnan kehittäminenkin. Vastuuta on paljon ja jokainen päivä tuo omat haasteensa yrittäjällä. Koppanen sanookin, ettei yritys pysty enää juurikaan nykyisissä tiloissa tuottamaan enempää, etenkin sesonkeina. Siirtyminen uusiin suurempiin tiloihin ja liiketoiminnan laajentaminen uusille markkinoille on ollut yrittäjän mielessä, muttei tällä hetkelle kuitenkaan ole ajankohtainen. Leipomoalan sesongit painottuvat juhlapyyhiin ja nyt edessä ovatkin pääsiäinen, vappu ja tietenkin keväällä tulevat valmistujaisjuhlat. Erilaiset juhlat, kuten juuri valmistujaiset, ristiäiset, syntymäpäivät ja häät tuovat myös mukanaan paljon tilauksia yritykselle.

Tällä hetkellä Leipomo Koppanen segmentoi asiakaskuntansa melko suppeasti. Asiakaskunta jaetaan pääasiallisesti jälleenmyyjiin, suoriin asiakkaisiin ja tuleviin verkkoasiakkaisiin. Tärkeimmiksi asiakasryhmikseen omissa myymälöissä Koppanen nimeää ikääntyvät ihmiset ja nuoret aikuiset.

Markkinointiviestinnän osa-alueista Leipomo Koppanen käyttää lehtimainontaa paikallisissa lehdissä, kuten Kouvolan Sanomissa, puhelinluettelomainontaa ja lähitulevaisuudessa aiotaan lisätä Internet-mainontaa. Markkinointi vuodelle 2010 on jo suunniteltu. Tänä vuonna markkinoinnissa keskitytään hiljaisiin kausiin eli markkinointi tapahtuu pääsääntöisesti sesonkien ulkopuolella. Tähän on päädytty juuri siksi, ettei nykyisissä toimitiloissa pystytä valmistamaan enempää tuotteita sesonkeina. Suunnitteilla olevan Internet-kaupan markkinointiin aiotaan myös panostaa. Kaiken kaikkiaan vuoden 2010 mainonta pitää tällä hetkellä sisällään noin 20 mainospaikkaa paikallislehdissä ja mainonta Internetissä sekä puhelinluetteloissa ovat jatkuvasti käytössä.

Leipomo Koppanen on aloittanut suunnatun markkinoinnin pitkántähtäimen suunnitelmalla nuoriin asiakasryhmiin. Yrityksen imagoa pyritään kasvattamaan entistä positiivisemmaksi sponsoroimalla nuorten harrastamia urheilulajeja. Tähän aiotaan panos-

taa rahallisesti enemmän kuin koskaan ja enemmän kuin muuhun markkinointiin. Koppanen uskoo hyödyn tulevan pitkällä aikavälillä, erityisesti yrityksen laajentumisen mukana. Leipomo Koppasen tukkuasiakkaat kuuluvat uutiskirjeiden ja tiedotteiden jakelun piiriin. Muuten Leipomo Koppasen markkinointi on samanlaista kaikille asiakasryhmille. Tänä vuonna Leipomo Koppanen aikoo vähentää puhelinluettelo mainontaa edellisvuosista, josta tulevat säästöt aiotaan käyttää Internet-mainontaan. Leipomo Koppasella on myös sopimus Google-hakupalvelun kanssa ja he siirtyvät pois hakupalveluista, jotka eivät tarjoa samaa palvelua kuin Google.

Asiakkuudenhallinta on Koppaselle tuttu termi, mutta erillistä järjestelmää yrityksen käytössä ei ole eikä sitä ole juurikaan harkittu. Leipomo Koppasen Internet-kaupan yhteyteen olisi mahdollista saada asiakkuudenhallinta, mutta tätäkin on suunniteltu ainoastaan verkkoasiakkaille ja sitä kautta lähinnä tehostamaan verkkomyyntiä. Koppanen on myös kuullut kokemuksista, joissa kampanjoihin on saatu lisätehoa suunnatulla markkinoinnilla, minkä asiakkuudenhallinta mahdollistaisi. Leipomo Koppasella on tällä hetkellä käytössään Tieto Oy:n Aditro-ohjelmisto, jonka avulla yritys hoitaa tilaukset sekä laskutuksen. Tähän ohjelmaan on myös mahdollista saada lisättyä asiakkuudenhallintajärjestelmä. Koppanen ei kuitenkaan ole tyytyväinen ohjelmiston ominaisuuksiin ja tällä hetkellä odotetaan parannuksia ohjelmistoon. Tämän takia Koppanen ei ole halukas lisäämään asiakkuudenhallintajärjestelmään Aditro-ohjelmistoon, koska ei ole varma ohjelman tulevaisuudesta.

5.2 Asiakastyytyväisyys Leipomo Koppasella

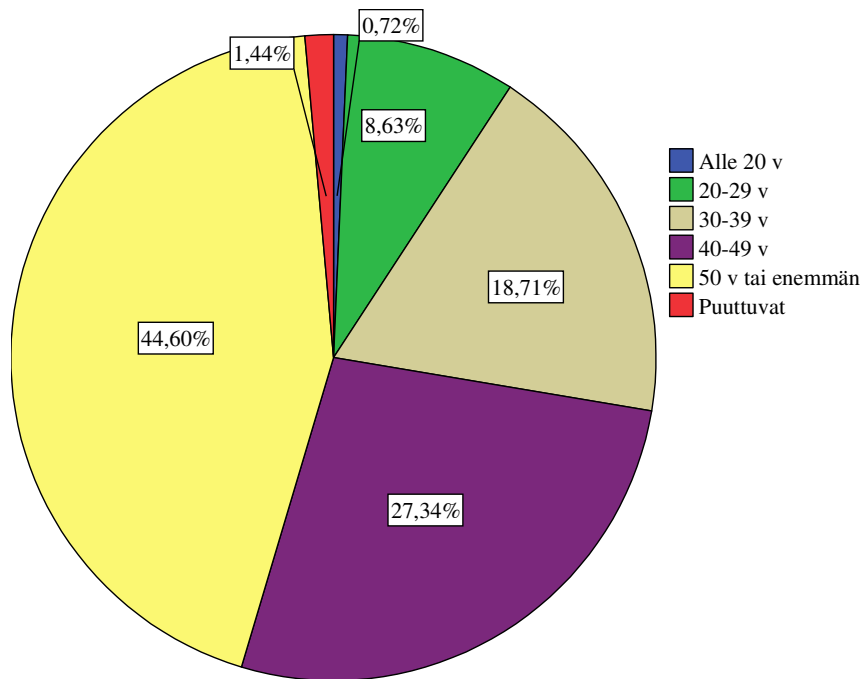
Seuraavaksi esittelen vastaajilta saatujen asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksia. Tutkimus suoritettiin 21.1.-28.1.2009 kyselytutkimuksena ja kyselylomakkeet sijoitettiin Leipomo Koppasen kumpaankin myymälään. Perusjoukon otokseksi muodostui yhteensä 141.

Sukupuoli

Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin vastaajan sukupuoli. Halusin selvittää vastaajan sukupuolen, jotta pystyin johtopäätöksiä tehdessä tutkimaan oliko sukupuolella vaikutusta vastaajan vastauksiin. Vastaajista 63,8 % oli naisia ja miehiä puolestaan 33,3 % vastaajista.

Ikä

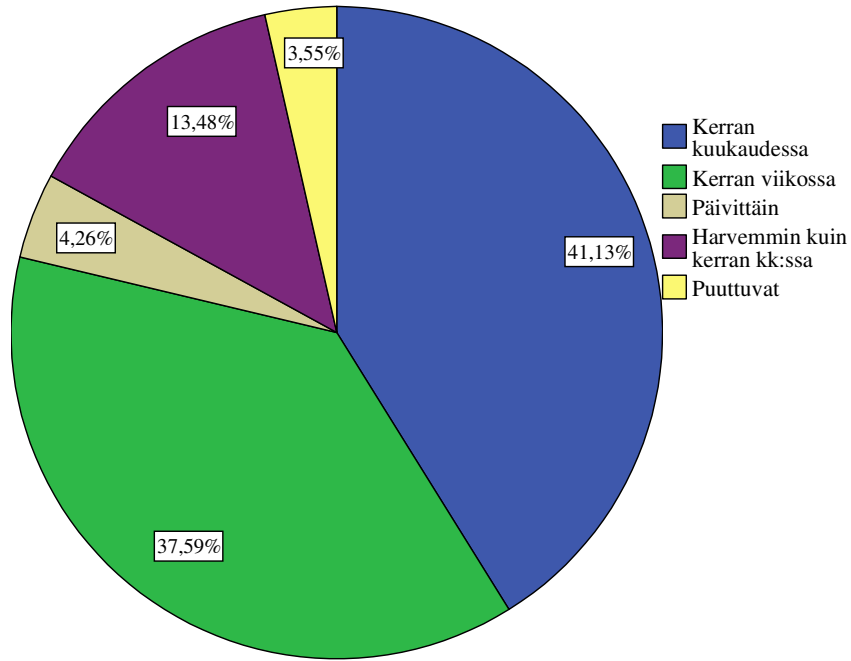
Vastaajien ikää kysyttäessä osoittautui, että valtaosa vastanneista on yli 40-vuotiaita (yli 70 %). Vastanneista suurin ikäryhmä oli 50-vuotiaat tai vanhemmat, joita oli 44,6 prosenttia vastanneista. 40–49-vuotiaita vastanneista oli 27,3 % ja 30–39-vuotiaita oli 18,7 %. Vastaajista 8,6 % oli 20–29-vuotiaita ja alle 20-vuotiaita oli ainoastaan 1 kappaletta (0,7 %). (KUVIO 10.)



KUVIO 10. Vastaajien ikäryhmä

Asioinnin useus

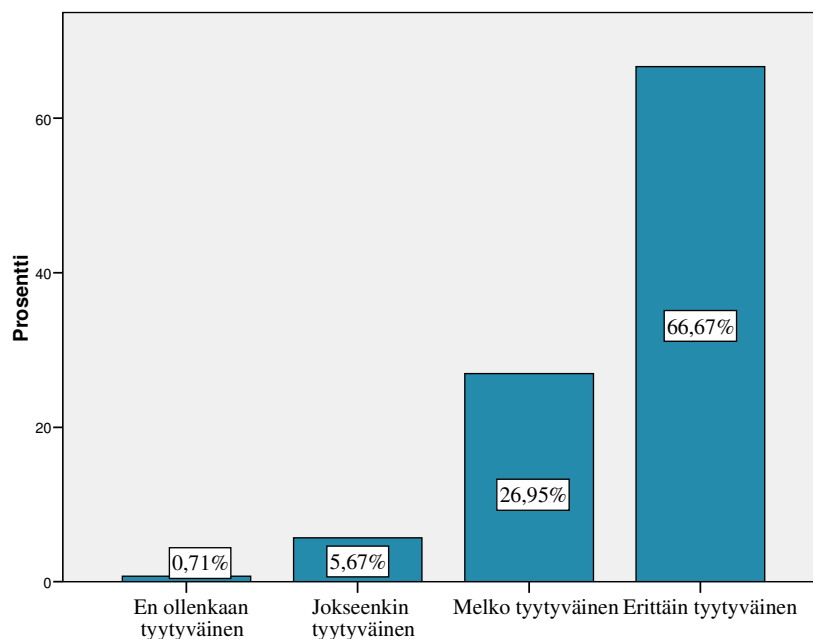
Vastaajilta kysyttiin, kuinka usein he asioivat Leipomo Koppasella. Asioinnin useutta selvitin, koska näin sain tietoa, kuinka usein vastanneet asioivat yrityksessä ja tulosten perusteella voidaan tarkastella, millaisia asiakkaita yrityksessä asioi. Kerran kuukaudessa asioivia oli 41,1 % ja kerran viikossa asioivia 37,6 %. Ainoastaan 4,3 % vastanneista asioi yrityksessä päivittäin ja 13,5 % harvemmin kuin kerran kuukaudessa. (KUVIO 11.)



KUVIO 11. Vastaajien asioinnin useus

Asioinnin helppous (sijainti, opasteet, parkkipaikat)

Vastaajien tuli valita vastauksensa neljästä vastausvaihtoehdoista. Asioinnin helppouden oli erittäin tyytyväisiä 66,6 % vastanneista. Melko tyytyväisiä asioinnin helppouden oli 26,9 % vastanneista. Vastanneista 5,6 % oli jokseenkin tyytyväisiä ja ainoastaan 0,7 % oli täysin tyytymättömiä. (KUVIO 12.)



KUVIO 12. Asioinnin helppous

Tyytyväisyys aukioloaikoihin (Valkeala ma-pe 5-17, Kuusankoski ma-pe 8.30-16)?

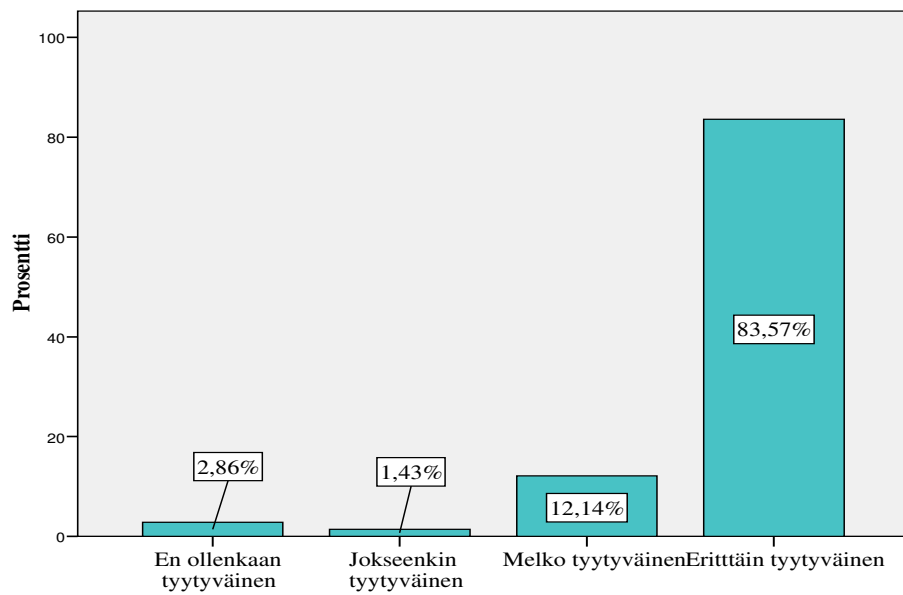
Tarkastelen aukioloaikoihin liittyvän kysymyksen ottaen huomioon toimipisteen, jossa vastaaja on täyttänyt tutkimuslomakkeen, koska aukioloajoissa on suuri ero kahden toimipisteen välillä (Valkeala ma-pe 5-17, Kuusankoski ma-pe 8.30-16). Valkealassa tutkimukseen vastanneista 73 % oli erittäin tyytyväisiä Leipomo Koppasen aukioloaikoihin. Vastanneista 24 % oli melko tyytyväisiä, vain 2 % oli jokseenkin tyytyväisiä ja ainoastaan 1 % vastanneista oli tyytymätön aukioloaikoihin. Puolestaan Kuusankosken myymälässä vastanneista 24 % oli erittäin tyytyväisiä ja lähes puolet (46 %) oli melko tyytyväisiä myymälän aukioloaikoihin. Jokseenkin tyytyväisiä vastaajia oli 24 % ja 2 % vastanneista oli tyytymättömiä aukioloaikoihin. (TAULUKKO 1.)

TAULUKKO 1. Tyytyväisyys aukioloaikoihin (ristiintaulukointi)

		Toimipiste		Yhteensä
		Valkeala	Kuusaa	
Tyytyväisyys aukioloaikoihin	En ollenkaan tyytyväinen	1	1	2
	Jokseenkin tyytyväinen	2	13	15
	Melko tyytyväinen'	21	25	46
	Erittäin tyytyväinen	63	15	78
Yhteensä		87	54	141

Tyytyväisyys palveluun

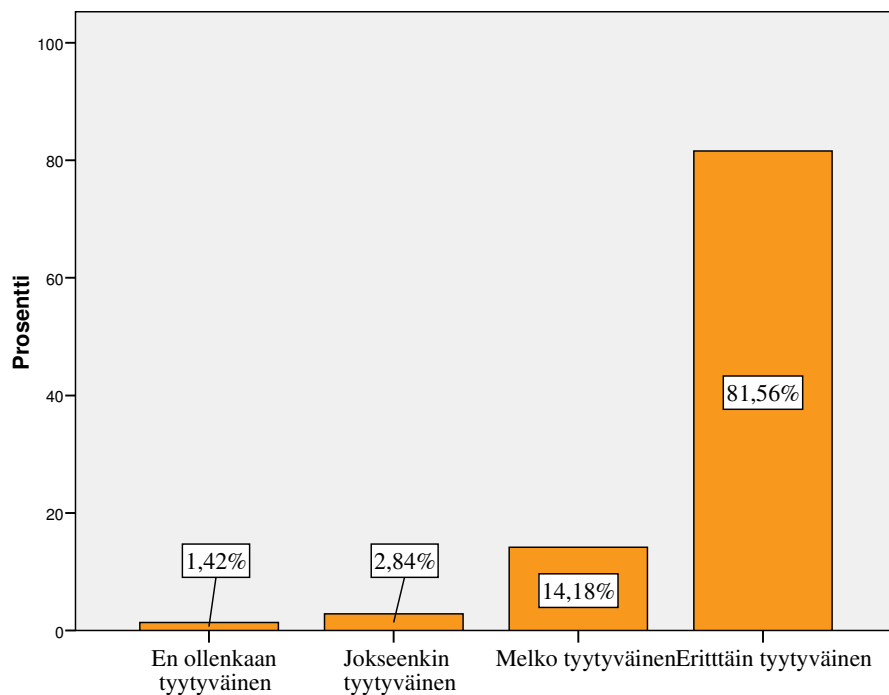
Vastanneista 83 % oli erittäin tyytyväisiä saamaansa palveluun Leipomo Koppasella. Melko tyytyväisiä palveluun oli 12,1 %, jokseenkin tyytyväisiä asiakkaita oli 1,4 % ja 2,8 % oli tyytymättömiä saamaansa palveluun. (KUVIO 13.)



KUVIO 13. Vastanneiden tyytyväisyys saatuun palveluun

Tyytyväisyys henkilöstön ammattitaito

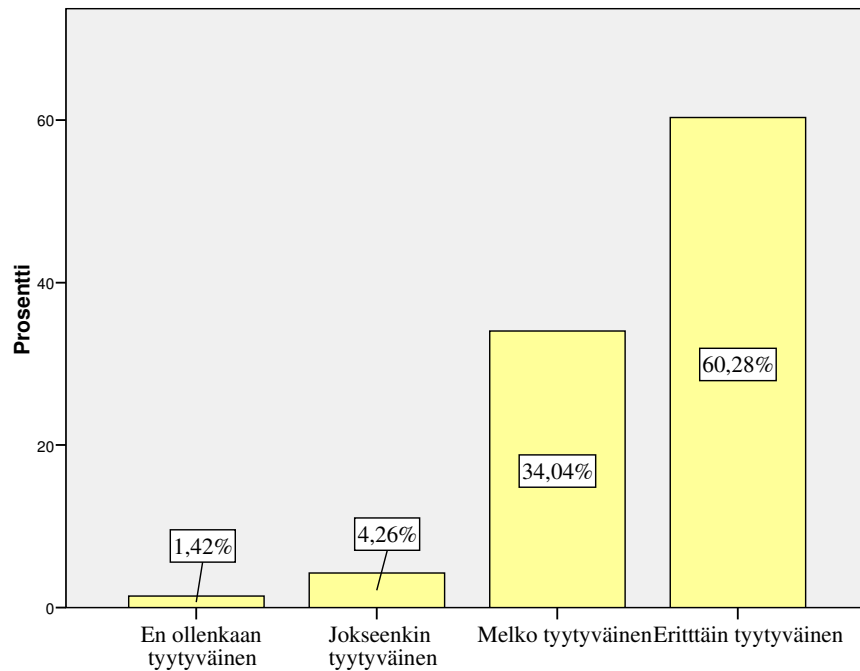
Erittäin tyytyväisiä Leipomo Koppasen henkilöstön ammattitaitoon oli suurin osa, 81,6 % vastanneista. Melko tyytyväisiä vastaajia oli 14,2 % vastanneista ja jokseenkin tyytyväisiä 2,8 % vastanneista. Henkilöstön ammattitaitoon oli tyytymättömiä 1,4 % vastanneista. (KUVIO 14.)



KUVIO 14. Vastanneiden tyytyväisyys henkilöstön ammattitaitoon

Tyytyväisyys tuotevalikoimiin

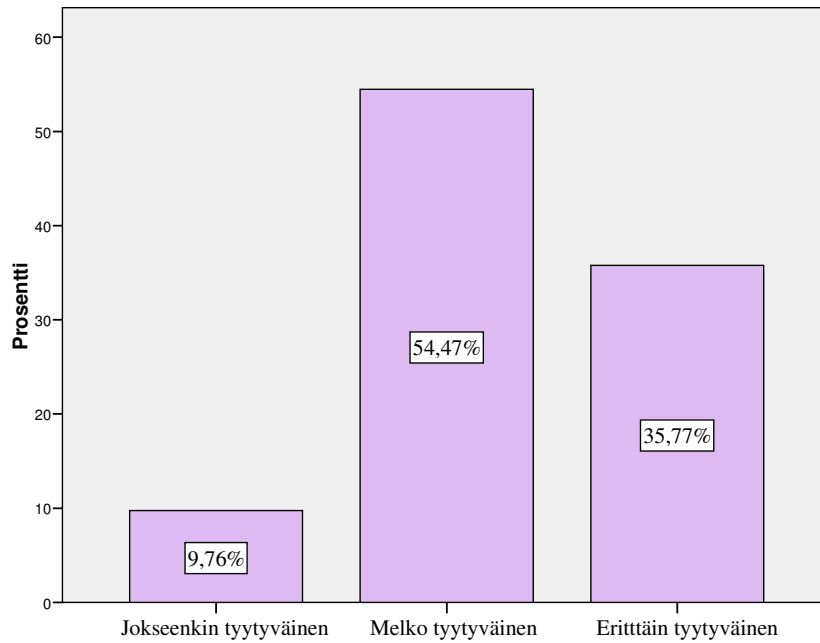
Leipomo Koppasen tuotevalikoimaan oli suurin osa vastanneista erittäin tyytyväisiä, näitä oli 60,3 % vastanneista. Melko tyytyväisiä oli 34 % vastaajista ja jokseenkin tyytyväisiä 4,3 % vastaajista. Tyytymättömiä tuotevalikoimaan oli 1,4 % vastaajista. (KUVIO 15.)



KUVIO 15. Vastaajien tyytyväisyys Leipomo Koppasen tuotevalikoimaan.

Tyytyväisyys hintatasoon

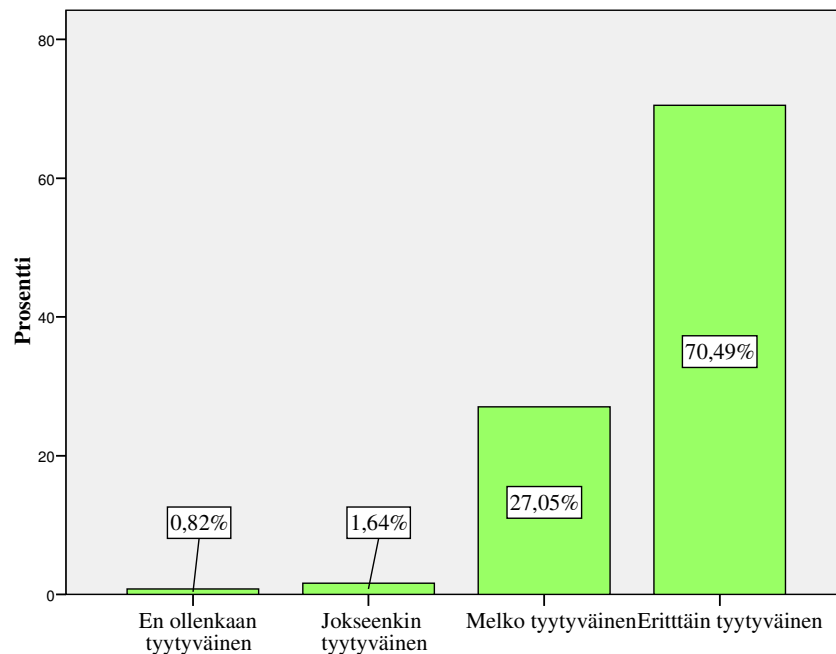
Erittäin tyytyväisiä Leipomo Koppasen hintatasoon oli 35,8 % vastanneista. Melko tyytyväisiä vastaajista oli 54,5 % ja jokseenkin tyytyväisiä vastaajia oli 9,8 % kaikista vastanneista. Leipomo Koppasen hintatasoon ei ollut kukaan tyytymätön. (KUVIO 16.)



KUVIO 16. Tyytyväisyys Leipomo Koppasen hintatasoon

Tyytyväisyys tuotteiden laatu

Kaikista vastanneista 70,5 % oli erittäin tyytyväisiä Leipomo Koppasen tuotteiden laatuun. Vajaa kolmannes (27 %) vastaajista oli melko tyytyväisiä. Jokseenkin tyytyväisiä vastaajia oli 1,6 % ja 0,8 % vastaajista oli tyytymättömiä tuotteiden laatuun. (KUVIO 17.)



KUVIO 17. Tyytyväisyys Leipomo Koppasen tuotteiden laatuun

Kaikki vastanneet ovat myös pitäneet Leipomo Koppasta luotettavana toimittajana, jonka tuotteet ovat vastanneet vastaajien odotuksia. Myös Leipomo Koppasen uusiutumiskykyyn, kuten uuden myymälän avaaminen ja tuotevalikoiman laajentaminen, ovat kaikki vastanneet olleet tyytyväisiä.

Tyytyväisyys tiedottamiseen

Kyselylomakkeessa selvitettiin, olivatko vastaajat tyytyväisiä Leipomo Koppasen tiedottamiseen. Vastaajista 59,1 % piti Leipomo Koppasen tiedottamista riittävänä ja puolestaan 40,9 % vastaajista oli sitä mieltä, ettei tiedottamista ole tarpeeksi.

Vastaaja on kiinnostunut Internet-kaupasta ja erikoiskakuista

Vastanneista 70,3 % ei nähnyt tarpeelliseksi vaihtoehtoa, jossa Leipomo Koppasen tuotteita voisi tilata Internetistä. Puolestaan 29,7 % vastaajista olisi kiinnostunut tilaamaan tuotteita myös Internetistä. Vastaajista 81,5 % olisi kiinnostunut tilaamaan erikoiskakkuja Leipomo Koppaselta, mikäli tällainen vaihtoehto olisi ja vastaajista 18,5 % tällainen vaihtoehto ei kiinnosta.

Kyselylomakkeen lopussa annettiin vastaajille mahdollisuus antaa risuja ja ruusuja Leipomo Koppaselle. Näitä palautteita ei tullut montaa ja valtaosassa kiitettiin herkullisista tuotteista, hyvästä palvelusta ja oltiin tyytyväisiä, että paikkakunnalta löytyy Leipomo Koppasen kaltainen yritys. Myös tuotevalikoiman laajentuminen sai kiitosta. Yksittäisissä palautteissa ilmeni, että haluttiin enemmän kananmunattomia leivonnaisia ja munkkeja, missä olisi omenahillotäyte. Toivottiin myös, että leipomo laajentaisi toimintaansa myös kahvilaksi. Yksi kala-allerginen vastaaja toivoi, ettei tonnikalapizzoja samassa tarjoiluastiassa kuin muita pizzoja ja että kalatuotteille olisi omat ottimet.

5.3 Katugallupin tulokset

Tässä luvussa käsittelen katugallupin tuloksia. Katugallup suoritettiin 21.-22.1.2010 välisenä aikana Kouvolan ja Kuusankosken keskustoissa. Kysyin ihmisiltä heidän mielipidettään Leipomo Koppasen toimitusjohtajan kehittämisideoihin. Vastaajien tuli

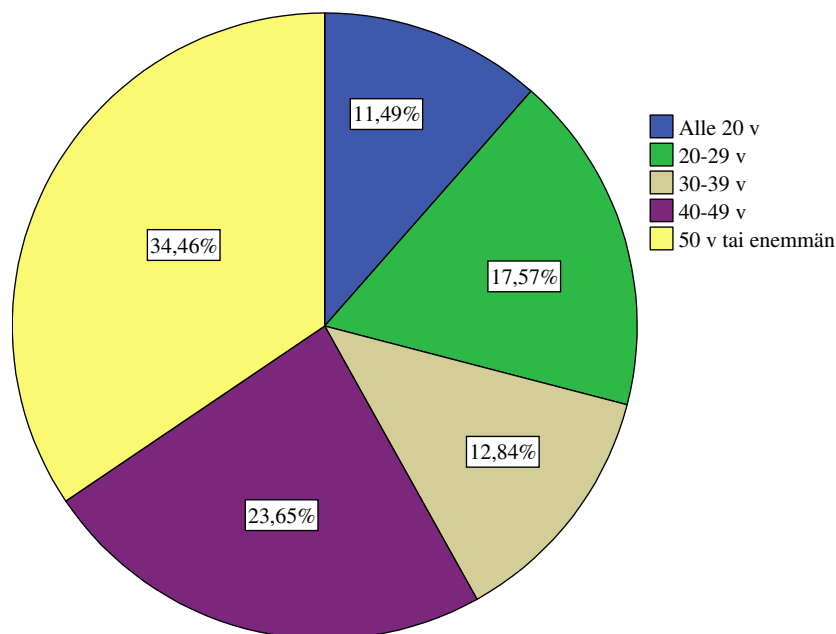
olla 18-vuotiaita, koska halusin kerätä mielipidettä aikuisilta ihmisiltä. Muita ehtoja vastaajien ei tarvinnut täyttää. Otokseksi katugallupissa tuli 148 vastaajaa.

Sukupuoli

Myös katugallupissa otettiin huomioon vastaajan sukupuoli, jotta pystytään tutkimaan, onko vastaajien sukupuolella vaikutusta vastauksiin. Sukupuoli vastaajien kesken jakaantui melko tasan. Vastaajista 56,1 % oli naisia 43,9 % puolestaan miehiä.

Ikä

Tutkin vastaajien ikäryhmiä myös katugallupissa, millä saattaa olla melko paljon merkitystä tarkasteltaessa tuloksia ikäryhmittäin. Katugallupiin vastanneista 11,5 % oli alle 20-vuotiaita, 20-29-vuotiaita oli 17,6 % vastanneista. Ikäryhmään 30-39-vuotiaat mahtui 12,8 % vastanneista, kun puolestaan 40-49-vuotiaita vastaajia oli 23,7 % kaikista vastanneista. Suurimman prosentuaalisen osuuden keräsi 50-vuotiaat ja vanhemmat, joita löytyi 34,4% vastanneista. (KUVIO 18.)



KUVIO 18. Katugalluppiin vastanneiden ikäryhmäjakauma

Vastaaja on kiinnostunut Internet-kaupasta

Vastaajilta kysyttiin, että olisivatko he kiinnostuneita tilamaan leipomotuotteita ja -tarvikkeita Internet-kaupasta. Osalla vastaajista jouduin selvittämään, millaisesta Internet-kaupasta on kyse ja miten se käytännössä toimisi. Kaikista vastanneista 73,6 % ei ollut kiinnostunut tilaamaan Leipomo Koppasen tuotteita Internetistä. Puolestaan 26,4 % vastaajista voisi olla kiinnostunut Internet-kaupasta, jos tällainen vaihtoehto olisi.

Vastaaja on kiinnostunut erikoiskakuista

Toinen kehittämisidea oli erikoiskakut, joilla tarkoitettiin asiakkaan oman teeman mukaan valmistettua täytekakkua. Vastaajilta kysyttiin kiinnostaisiko heitä tällaiset erikoistäytekakut. Vastaajista 63,5 % erikoiskakuista olisi kiinnostunut tilaamaan oman valitun teeman mukaisia täytekakkuja, kun taas 36,5 % vastaajista ei.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDENSUOSITUKSET

Tässä kappaleessa kerron johtopäätökseni haastattelusta, asiakastytyväisyystutkimuksesta ja katugallupista sekä johtopäätösten perusteella syntyneitä toimenpidesuosituksia. Johtopäätösten jälkeen kerron omat toimenpidesuositukseni, joita ilmeni tutkittaessa asiakastytyväisyyttä ja katugallupin vastauksia sekä toimitusjohtajan haastattelussa ilmenneitä asioita. Luvun lopussa ovat kehittämisideat, jotka syntyivät tutkittaessa asiakastytyväisyyttä, asiakkuuksien nykytilaa ja potentiaalisten asiakkaiden mielipiteitä toimitusjohtajan kehittämisideoihin.

6.1 Tutkimusten johtopäätökset

Käsittelen tässä luvussa tutkimuksien tulosten perusteella tehtyjä johtopäätöksiä. Johtopäätökset kerrotaan jokaisesta tutkimuksesta erikseen. Aloitan kertomalla johtopäätöksistä toimitusjohtaja Jani Koppasen haastattelussa ilmenneistä asioista, mistä siirryn asiakastytyväisyystutkimuksen johtopäätöksiin ja viimeisenä käsittelen katugallupin tuloksista ilmenneitä johtopäätöksiä.

Haastattelun johtopäätökset

Haastattelussa ilmeni, että yrityksen toimitusjohtaja Jani Koppasella on todella paljon tehtävää. Sen lisäksi, että hän työskentelee leipomossa, hän myös hoitaa yksin kaikki johdon tehtävät. Tämä puolestaan aiheuttaa sen, ettei aika aina yksinkertaisesti riitä kaikkeen eli resurssit eivät riitä, minkä seurauksena olennaisia tehtäviä voi jäädä tekemättä. Jos aikaa olisi enemmän, saataisi toimitusjohtajan aika riittää keskittymään myös myynnin kasvattamisen lisäksi nykyisten asiakassuhteiden kehittämiseen enemmän. Leipomo yritys segmentoi asiakkaansa suppeasti eikä asiakaskannasta ole muodostettu asiakasportfolioita. Tärkeimmät asiakasryhmänsä yksityisasiakkaista Leipomo Koppasella kuitenkin tunnetaan. Jos toimitusjohtajan aika riittäisi, voitaisiin keskittyä enemmän myös asiakkaiden jaotteluun ja keskittää näille ryhmille myös omanlaisensa markkinointi. Myös toimitilojen pienuus ja yrityksen toimintakapasiteetti ovat maksimissaan, joten erityisesti sesonkeina ei tällä hetkellä myyntiä voida nykyisestä kasvattaa ja kaikkia tilauksia ei aina voida edes vastaanottaa. Kuitenkaan tällä hetkellä maailmaa sekoittava lama ei tarjoa hyvää perustaa liiketoiminnan laajentamiselle tai uusille suurille investoinneille, joten yritys joutuu tyytymään tämän hetkiseen toimitilaan.

Markkinointiviestintä on suunniteltu koko vuodelle, mikä helpottaa loppuvuoden työtä ja toimitusjohtaja voi keskittyä muihin työtehtäviin ja markkinoinnin tehokkuuden seurantaan. Myös suunnitteilla olevan Internet-kaupan markkinointi on jo suunniteltu, vaikkei sitä ole vielä avattu. On hyvä, että toimitusjohtaja on päättänyt, ettei sesonkeina markkinoida. Jos yritys mainostaisi, mutta joutuisi myymään ”ei oota”, vaikuttaisi se negatiivisesti asiakastyytyväisyyteen. Toimitusjohtaja sanoi yhdeksi tärkeimmäksi asiakasryhmäkseen nuoret aikuiset, jotka tänä päivänä etsivät paljon tietoa Internetistä. Siksi onkin hyvä, että yritys lisää Internet-mainontaa. Tässä kannattaa kuitenkin seurata, että tavoittaako yritys asiakkaitaan ja lisääkö Internet-mainonta myyntiä.

Asiakkuudenhallintajärjestelmät olivat tuttuja yrityksen toimitusjohtajalle. Kuitenkaan niiden tehokkuuteen ei juurikaan uskottu. Asiakkuudenhallintaan yrityksessä tuskin ryhdytään lähitulevaisuudessa. Tämä voi johtua myös tietämättömyydestä, joten tutustumalla asiakkuudenhallintaan, toimitusjohtaja voisi ymmärtää asiakkuudenhallinnan tärkeyden asiakkuuksien kehittämisessä ja sen tarjoamat mahdollisuudet. Toimitusjohtajan tyytymättömyys tämän hetkiseen Aditro-ohjelmistoon vaikuttaa myös siihen,

ettei lisäyksiä ohjelmistoon tällä hetkellä haluta ottaa. Tulevaisuudessa voisi olla mahdollista, että asiakkuudenhallintaa voitaisiin harkita, kun ohjelmisto saadaan kuntoon tai vaihdettua uuteen. Tällä hetkellä yrityksellä on laskutusasiakkaiden tiedot tilaus- ja laskutusjärjestelmässä, jotka ovat pääasiassa yrityksiä, mutta yksityisasiakkaiden tietoja ei kerätä ollenkaan. Myymälöistä saatu liikevaihto on kuitenkin kaksi kolmasosaa koko yrityksen liikevaihdosta, joten olisi hyvä keskittyä myös näihin asiakkuuksiin, sillä ne tuovat valtaosan yrityksen liikevaihdosta.

Asiakastytyväisyystutkimuksen johtopäätökset

Vastauksia saatiin melko paljon enemmän Valkealan myymälästä, johon vaikuttaa varmasti se, että Valkealassa asioi enemmän ihmisiä kuin Kuusankosken myymälässä. Asiakastytyväisyystutkimukseen kaksi kolmasosaa oli naisia ja loput miehiä. Tähän voi vaikuttaa se, että monissa perheissä nainen hoitaa kodin ruoka-asiat ja siksi myymälöissä saattaa asioida enemmän naisia kuin miehiä. Miehillä voi olla myös vähemmän kiinnostusta tutkimukseen vastaamiseen. Vastaajat olivat myös melko iäkkäitä, lähes kaikki 40-vuotiaita tai vanhempia, kun taas nuoria vastaajia oli vähän. Vastaajien korkea ikäluokkaa voidaan selvittää sillä, että Valkealan leipomomyymälä on melko syrjässä, kun taas nuoret seurustelevat paljon kaupunkien keskustoissa. Kuusankoskella asuu paljon melko iäkkäitä ihmisiä, mikä on varmasti vaikuttanut vastaajien iäkkääseen ikäryhmään.

Vastaajilta kysyttiin, kuinka usein he asioivat Koppasen myymälöissä. Valtaosa vastaajista asioi viikoittain tai kuukausittain Leipomo Koppasen myymälöissä eli melko säännöllisesti. Päivittäin asioivia vastaajia oli todella vähän. Tämä voi johtua siitä, että ihmiset eivät herkuttele joka päivä ja leipomot voidaan nähdä paikkoina, joista herkut haetaan. Myymälöissä asioi paljon työntekijöitä ruokatunneillaan, mutta heillä ei ole välttämättä ollut halua tai aikaa käyttää ruokatuntiaan kyselyyn vastaamiseen. Asioinnin helppouteen (parkkipaikat, opasteet, sijainti) oltiin pääasiassa erittäin tyytyväisiä. Tämä voi johtua siitä, että asiakkaat asioivat säännöllisesti yrityksessä, joten he pitivät asiointiakin siellä helppona. Kuusankoskella myymälä sijaitsee aivan keskustassa, joten asiointi on siellä varmasti helppoa. Valkealan myymälä on melko syrjässä ja sinne varmasti harva eksyy vahingossa. Työskennellessäni syventävässä harjoittelussa Kuusankosken myymälässä sain usein kuulla, ettei asiakas ollut koskaan tiennyt, että tällainen myymälä on kaupungissa. Tämä voi johtua mainonnan puutteesta.

Vastaajien tyytyväisyyttä myymälöiden aukioloaikoihin tarkastelin myymäläkohtaisesti erikseen, koska aukioloajat Valkealan ja Kuusankosken myymälöissä poikkeavat toisistaan suuresti (Valkeala ma-pe 5-17, Kuusankoski ma-pe 9.30-16) ja se näkyi myös vastaajien mielipiteissä. Valkealassa vastanneet olivat valtaosin erittäin tyytyväisiä aukioloaikoihin, mutta Kuusankoskella vastanneiden kesken oli enemmän vaihtuvuutta. Tämä voi johtua siitä, että esimerkiksi virka-aikaan työskentelevillä ei ole mahdollisuutta ollenkaan asioida myymälässä muuta kuin ruokatunnilla ja kaikilla ei ole siihenkään mahdollisuutta. palvelun laatuun ja henkilöstön ammattitaitoon ovat lähes kaikki vastaajat olleet erittäin tyytyväisiä. Kuten myös tuotevalikoimaan on oltu erittäin tyytyväisiä tai melko tyytyväisiä. Kyselyn lopussa olleessa avoimessa palautteessa oli yksittäisiä toiveita laajemmasta kananmunattomasta tuotevalikoimasta, kevyistä leivonnaisista sekä omenahillolla täytetyistä munkeista. Myös hintatasoon ja tuotteiden laatuun vastanneet ovat olleet tyytyväisiä.

Kaikki vastanneet pitivät Leipomo Koppasta luotettavan toimittajana, jonka tuotteet ovat vastanneet vastaajien odotuksia ja joka on onnistunut myös uusiutumaan koko ajan, lisäämällä uuden myymälän ja kasvattamalla tuotevalikoimaansa. Kuitenkin Leipomo Koppasen tiedottamista pidettiin liian vähäisenä. Tämä voi johtua siitä, että toimitusjohtaja on päättänyt olla tiedottamatta sesonkeina ja asiakkaat saattavat kaivata enemmän tarjouksia. Suunnitteilla olevasta Internet-kaupasta valtaosa vastanneista ei ollut kiinnostunut. Tämä voidaan selittää sillä, että he ovat tottuneet asioimaan myymälöissä eikä nähdä tarvetta tilata tuotteita Internetistä. Erikoiskakuista vastanneet ovat kiinnostuneita ja tiedän myös omasta kokemuksestani Kuusankosken myymälässä työskennellessäni, että asiakkaat ovat kaivanneet kermakakkujen rinnalle myös täytekekkuja, jonka saa valita oman teeman mukaan.

Katugallupin johtopäätökset

Katugallupiin vastanneiden sukupuolella ei ollut merkitystä vastauksiin. Ikäryhmät jakautuvat melko suuresti ja tähän on syynä ollut se, että olin eri kellonaikoina Kouvolan ja Kuusankosken keskustoissa, jotta saisin erilaisten ihmisten vastauksia kehittämisideoihin. Vastaajan paikkakunnalla ei ollut vaikutusta vastauksiin. Internet-kauppa ei katugallupiin osallistuneilta kerännyt suurta suosiota. Tämä voi johtua siitä, että ihmiset vierastavat ajatusta tilata elintarvikkeita postimyynnistä. Tänä päivänä kuitenkin melko paljon tilataan esimerkiksi kakkukoristeita Internetistä. Vastanneet asuvat

myös paikkakunnalla, jossa leipomo toimii, joten heidän on helppo asioida tarvittaessa itse myymälöissä. Internetin välityksellä voidaan kuitenkin palvella koko Suomea ja asiakkaita voidaan saavuttaa maanlaajuisesti. Toimitusjohtaja on päättänyt perustaa Internet-kaupan huolimatta saaduista tuloksista. Toimitusjohtaja päätyi tähän, koska Internet-kaupan perustaminen ei vaadi juuri investointeja ja sitä kautta saatu myynti on yritykselle tervetullutta lisämyyntiä. Erikoiskakut saavuttivat myös katugallupissa suuremman suosion kuin Internet-kauppa. Asiakkaat arvostavat tänä päivänä paljon sitä, että yritykset vastaavat heidän tarpeisiinsa, ja että tuotteet räätälöidään heidän tarpeidensa mukaan.

6.2 Toimenpidesuosituksukset

Toimitusjohtajan omaa työtä voisi helpottaa se, että hän siirtyisi kokonaan leipomo-työskentelystä pois ja keskittyisi johdon tehtäviin. Toimitusjohtaja ei ollut ainakaan lähitulevaisuudessa kiinnostunut ottamaan asiakkuudenhallintajärjestelmään yrityksen käyttöön, mutta kehottaisin tätä vaihtoehtoa harkitsemaan. Mikäli yrityksellä olisi asiakkuudenhallintajärjestelmä tai se jollain tapaa keräisi asiakastietoja, voitaisiin säästää markkinointikustannuksissa ja laatia asiakasstrategia, jonka avulla kehitettäisiin yrityksen asiakkuuksia ja sitä kautta kannattavuutta. Annan toimenpidesuosituksia sen pohjalta, ettei yritys kerää asiakastietoja.

Mielestäni yrityksen kannattaisi segmentoida asiakkaansa. Sekä yritys että asiakkaat hyötyisivät, kun heidät segmentoitaisiin tarkemmin. Tällöin pystyttäisiin markkinointia suuntaamaan erilaisena eri segmenteille ja voitaisiin säästää markkinointikustannuksissa. Tiedän myös omasta työkokemuksesta yrityksessä, että Kuusankosken myymälässä asioi erilaisia ihmisiä verrattuna Valkealan myymälään. Asiakkaat voitaisiin aluksi segmentoida karkeasti esimerkiksi Kuusankoskella asioivat, Valkealassa asioivat ja tukkuasiakkaat. Näin yritys voisi kehittää tuotteitaan ja myös differoida tuotteita sekä hintoja ajatellen asiakasryhmäänsä.

Asiakaskannattavuutta voitaisiin yrittää parantaa. Tutkimuksissa selvisi, että valtaosa vastaajista asioi noin kerran viikossa tai kerran kuukaudessa yrityksessä, joten olisi hyvä saada asiakkaita asioimaan useammin yrityksessä. Apuna voitaisiin aluksi käyttää esimerkiksi pahvisia tuotekortteja, mihin saisi leimoja asioidessa. Kortin ollessa täysi saisi asiakas vastaavasti alennusta tuotteista tai jotain ilmaiseksi. Täydet kortit

yritys saisi puolestaan itselleen ja niistä kävisi ilmi, missä ajassa asiakas X on tuotekortin täyttänyt. Näin pystyttäisiin karkeasti arvioimaan, kuinka usein yrityksen kanta-asiakkaat yrityksessä asioivat.

Asiakkaille voisi tuoda esille asiakastyytyväisyystutkimuksessa saadut tulokset, mikä on yksi asiakassuhdetta syventävistä viestintäkeinoista. Jos tuloksille ei ole myymälöissä paikkaa, voidaan tulokset laittaa esimerkiksi yrityksen kotisivuille ja myymälöihin ilmoitus, että tutkimustulokset löytyvät Internetistä. Näin saataisiin samalla asiakkaat asioimaan yrityksen kotisivuilla ja sitä kautta myös tutustumaan tulevaan Internet-kauppaan. Tutkimustulokset ja kehittämissuunnitelma kannattaa selventää myös henkilöstölle. Kehittämissuunnitelman avulla myös henkilöstö sitoutetaan, jotta asiakastyytyväisyyttä voidaan jatkossa parantaa tai pitää hyvää tasoa yllä.

Yrityksen asiakkaille ei ole tällä hetkellä mahdollisuutta antaa yritykselle suoraa palautetta kuin suullisesti. Olisi hyvä, että asiakkaille annettaisiin mahdollisuus antaa kirjallista palautetta, koska suullinen palautteen antaminen vaatii antajaltaan usein paljon enemmän kuin kirjallisen. Myymälöihin voitaisiin sijoittaa asiakaspalautelaatikot ja myös yrityksen kotisivuilla voisi olla mahdollisuus antaa palautetta. Tämän lisäksi yrityksessä voitaisiin järjestää yritystilaisuuksia tai edes yksi, josta muodostettaisiin traditio eli se järjestettäisiin säännöllisesti. Yrityksessä voitaisiin järjestää esimerkiksi pikkujoulut asiakkaille joka vuosi.

Asiakastyytyväisyystutkimuksessa silmiin pistävimmät tulokset olivat vastaajien melko korkea tyytymättömyys yrityksen tiedottamiseen sekä Kuusankosken myymälän aukioloaikoihin. Tälle vuodelle varattujen paikallislehtien 20 mainospaikan riittävyyttä tulisi seurata. Yritys voi vuoden lopulla mitata asiakkaiden tyytyväisyyttä tiedottamiseen ja selvittää oliko tämä riittävää. Myös Kuusankosken myymälän aukioloaikojen pituutta olisi hyvä pidentää. Myymälään voitaisiin palkata osa-aikainen iltatyöntekijä esimerkiksi opiskelijan, jotka ovat usein halukkaita osa-aikaiseen työskentelyyn. Kouvolassa on liiketalouden opiskelijoita niin ammattikoulu- kuin ammattikorkeakoulutasolla, joista varmasti löytyisi innokas iltatyöntekijä. Tämä työntekijä voisi myös hoitaa kokopäiväisesti myymälässä työskentelevän lomitukset. Myös lauantai aukioloa kannattaisi harkita etenkin Kuusankosken myymälässä.

Erikoiskakut kiinnostivat suurta osaa vastaajista, joten tällainen vaihtoehto kannattaisi ottaa käyttöön. Puolestaan Internet-kauppa ei niin suurta suosiota osakseen saanut, mutta se on päätetty kuitenkin avata. Internet-kauppaa kannattaa mainostaa, jotta se tulee asiakkaiden tietoisuuteen. Olisi hyvä saada asiakkaita käymään yrityksen kotisivuilla, koska huomatessaan yrityksen Internet-kaupan tarjonnan ja sen tarjoamat mahdollisuudet, voivat potentiaalisten asiakkaiden mielipide muuttua. Houkuttimena voisi olla esimerkiksi edullisempi hinta tilattaessa Internetistä. Myös lehtimainoksissa kannattaa muistuttaa Internet-kaupasta.

Asiakastyytyväisyystutkimuksesta yritys saa arvokasta tietoa asiakkaiden tyytyväisyyden tilasta ja mahdollisista kehittämiskohteista. Olisi myös hyvä, että yritys mittaisi myös tulevaisuudessa asiakastyytyväisyyttä. Toimeksiantajan käyttöön jää asiakastyytyväisyystutkimuksessa käytetty tutkimuslomake, mitä voidaan jatkossa käyttää pohjana uusien lomakkeiden laatimiseen. Kun korjaustoimenpiteet tutkimuksessa ilmenneissä ongelmakohdissa on tehty ja kun voidaan olettaa, että ne ovat alkaneet vaikuttamaan, olisi hyvä mitata asiakastyytyväisyyttä uudelleen. Myös henkilöstön tyytyväisyyttä kannattaisi mitata. Asiakastyytyväisyysmittaukset ja henkilöstön tyytyväisyysmittaukset tukevat toinen toisiaan.

7 PÄÄTÄNTÖ

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää Leipomo Koppasen asiakastyytyväisyyttä, löytää kehittämisohjeita asiakkuuksien kehittämiseen sekä saada potentiaalisten asiakkaiden mielipide toimeksiantajan liiketoiminnan kehittämiseksi. Asiakastyytyväisyyden tila saatiin selvitettyä ja asiakkuuksien kehittämiseen syntyi melko paljon ideoita, joiden avulla asiakkuuksia voidaan tulevaisuudessa lähteä kehittämään. Myös liiketoiminnan kehittämiseksi saatiin potentiaalisten asiakkaiden mielipide, joten tutkimukseen saatiin tavoiteltu päätelmä. Varsinaisia kehittämistoimenpiteitä ehdotusten perusteella voitaisiin yrityksessä tehdä, mutta se jää toimeksiantajan harkintaan. Uskon, että ainakin osa kehittämisohjeuksista kannattaisi ottaa vakavasti harkintaan.

Tutkimusmenetelmät olivat mielestäni näihin tutkimuksiin sopivat ja sain tutkimusmenetelmien avulla selvitettyä asioita, joita oli tarkoituskin selvittää. Koska yrityksellä ei ollut kerättyä tietoa sen tutkittavista asiakkaista, asetti se opinnäytetyöni tavoit-

teiden saavuttamiselle omat haasteensa. Mikäli tietoa yrityksen asiakkuuksista olisi ollut, olisi asiakkuuksien kehittäminen voitu aloittaa jo aikaisemmin. Nyt kuitenkin yritys saa arvokasta tietoa, miten se voi lähteä kehittämään asiakkuuksiaan. Tämän lisäksi yritys saa uutta tietoa sen asiakastytyvääisyydestä, minkä avulla voidaan tehdä korjaustoimenpiteitä, jotta asiakastytyväisyys kasvaisi. Kaiken kaikkiaan Leipomo Koppasen asiakkaat olivat kuitenkin erittäin tyytyväisiä yritykseen.

Opin koko opinnäytetyöprosessin aikana valtavan paljon niin aiheesta, prosessista kuin ohjelmistojen käytöstä. Kokonaisuutena opinnäytetyöprosessi tuntui haastavalta ja paikka paikoin lähes ylitsepääsemättömältä. Työstäessäni opinnäytetyötäni eteeni tuli esteitä, joista en uskonut selviäväni. Opettajat, toimeksiantaja, koulutoverit ja avopuolisoni olivat myös isona apuna prosessissa. Kun itse toisinaan oli valmis heittämään kirveen kaivoon, auttoivat tukijoukot taas saamaan työstä kiinni. Kuitenkin opinnäytetyöprosessin ollessa loppuillaan, tuntuvat vaikeudet melko vaatimattomilta ja kaukaiselta muistolta. Ehkä se kertoo, kuinka paljon olen itse oppinut prosessin aikana. Näen hyötyneni itse valtavasti opinnäytetyöni tekemisestä. Mieleen palautui monia kursseja opiskeluvuosilta ja ohjelmistojenkin käyttöä tuli kerrattua.

Mielestäni myös teoreettinen ja empiirinen osuus kohtasivat toisensa hyvin. Tosin, jos asiakastietoa olisi yrityksessä kerätty, olisin voinut viedä asiakkuuden kehittämistä hieman pidemmälle. Toisaalta myös se, ettei toimeksiantaja ollut kovinkaan kiinnostunut ainakaan vielä hankkimaan asiakkuudenhallintajärjestelmää, vaikeutti omalta osaltaan hieman teoreettisen ja empiirisen osuuden yhteensopivuutta.

Uskon myös toimeksiantajan saavan paljon hyötyä ja arvokasta tietoa itselleen, minkä avulla hän voi kehittää asiakkuuksiaan ja samalla parantaa yrityksensä kannattavuutta. Kaikkien tutkimuksien tuloksia pidän luotettavina, tosin katugallupin otanta oli suhteellisen pieni, mutta tavoitteena olikin saada hieman suuntaa siitä, miten toimeksiantajan ideat otettaisiin vastaan. Tutkimusaineisto hankittiin eettisesti ja kaikki tutkimustulokset ovat yleistettävissä.

Opinnäytetyöni pohjalta olisi mahdollista tehdä myös jatkotutkimusta. Nyt kun asiakastytyväisyys on mitattu, yritys voisi tutkia henkilöstön työtytyväisyyttä, koska asiakastytyväisyys ja henkilöstön työtytyväisyys täydentävät toinen toisiaan. Jos yritys päätyy toteuttamaan asiakastytyväisyystutkimuksesta selvinneitä kehittämistä

vaativia osa-alueita, olisi asiakkaiden tyytyväisyyttä hyvä mitata uudelleen, kun voidaan olettaa, että toimenpiteet ovat alkaneet vaikuttamaan. Mikäli yritys myös päättää ottaa käyttöönsä asiakkuudenhallintajärjestelmän, voitaisiin sen käyttöä ja asiakkuuksien tilaa tutkia.

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen prosessi ja ensimmäinen melko pitkä kirjoitus- ja tutkimusprosessi, mikä sinänsä toi omat uudenlaisensa haasteet työn tekeen. Tämä työ on todella osoitus siitä, että pystyn soveltamaan hankkimiani tietoja ja taitoja myös käytännössä. Työn tekeminen ei ollut missään nimessä helppoa, muttei myöskään liian vaikeaa. Olen sitä mieltä, että tämän työn tekeminen osoitti itselleni, että kykenen hallitsemaan ison kokonaisuuden ja tekemään töitä usean kuukauden prosessissa tasaisella tahdilla. Haluaisin lopuksi osoittaa kiitokseni toimeksiantajalle, joka mahdollisti opinnäytetyön tekemisen yritykseen ja auttoi minua prosessin aikana. Kiitokset myös ohjaajalle, opettajille ja kaikille niille henkilöille, jotka ovat tukeneet minua opinnäytetyöprosessini aikana.

LÄHTEET

Ala-Mutka, Jukka 2008. Strategiamalli. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Arantola, Heli 2003. Uskollinen asiakas –kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Asiakkuudenhallinta ja sen merkitys. 2010. Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry:n kotisivut. WWW-dokumentti.

http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/asiakkuuden_hallinta/asiakkuudenhallinta_ja_sen_merki/. Ei päivitystietoja. Luettu 12.1.2010

Cram 2001, Customers That Count: How to Built Living Relationships with Your Most valuable Customers, Financial Times Prentice Hall.

Gupta, Sunil & Lehmann, Donald R. 2006. Managing Customers as Investments – The Strategic Value of Customers in the Long Run. Upper Saddle River: Pearson Education

Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hellman, Kalevi 2003. Asiakastavoitteet- ja strategiat –asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja –portfoliot. Juva: WS Bookwell Oy.

Hellman, Kalevi, Peuhkurinen, Elina & Raulas, Mika 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Juva: WS Bookwell Oy

Hellman, Kalevi & Värilä, Satu 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Kamensky, Mika 2004. Strateginen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2004. Strategiakartat –aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Koppanen, Jani 2010. Haastattelu 22.1.2010. Toimitusjohtaja. Leipomo Koppanen Ky.

Korkeamäki, Anne, Lindström, Pauli, Ryhänen, Tuula, Saukkonen, Minna, Selinheimo, Raili & Werner Söderström Osakeyhtiö 2002. Asiakasmarkkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kotler, Philip & Armstrong, Gary 2006. Principles of marketing. New Jersey: Pearson Education

Pöllänen, Jouni 2003. Yksilömarkkinointi – Oppivan asiakassuhteen rakentaminen. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

Raatikainen, Leena 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita Prima Oy.

Storbacka, Kaj 2005. Kannattava kasvustrategia – Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. Juva: WS Bookwell Oy.

Storbacka, Kaj, Blomkvist, Ralf, Dahl, Johan & Haeger, Tomas 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.

Storbacka, Kaj, Sivula, Petteri & Kaario, Kari 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rope, Timo 2004. Business to business –markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Rubanovitsch, Mika D. & Aalto, Elina 2005. Myynnin lyhytterapia –sanoista tekoihin. Helsinki: Kyriiri Oy.

Rubanovitsch, Mika D. & Valorinta, Ville 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Ylikoski, Tuire 1999. Unohtuiko asiakas?. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Yritys.2010. Leipomo Koppanen Ky:n kotisivut. WWW-dokumentti.

www.leipomokoppanen.fi. Ei päivitystietoja. Luettu 12.2.2010.

LIITE 1.
Asiakastase
(Hellman 2003, 182)

<div> Aikajakso: _____ <div>ASIAKASTASE</div> <div>• Yksikkö</div> </div>				
Olemassa olevat asiakassuhteet	Kuluva kausi (kpl)	Edellinen kausi (kpl)	Kuluva kausi (000€)	Edellinen kausi (000€)
Uudet asiakkaat	18 000	12 000	36 000	26 000
Ensiasiakkaat	12 000	8 000	24 000	18 000
Aktivoidut	6 000	4 000	12 000	8 000
Aktiiviasiakkaat	116 000	124 000	390 000	373 000
Avain-/kanta-asiakkaat	24 000	26 000	154 000	132 000
Toistuvaisasiakkaat	73 000	82 000	149 000	161 000
Muut aktiiviasiakkaat	19 000	16 000	87 000	80 000
Passivoituvat asiakkaat	21 000	18 000	24 000	22 500
Wnt. Avain-/kanta-asiakkaat	4 000	6 000	6 000	8 000
Entiset toistuvaisasiakkaat	11 000	2 000	5 000	4 000
Entiset muut aktiiviasiakkaat	6 000	10 000	13 000	10 500
Yhteensä	155 000	154 000	714 000	714 000
Prospektit	30 000	28 000	(arvo)	
Passiiviasiakkaat	40 000	45 000	(arvo)	(arvo)
< 12 kk	15 000	14 000	(arvo)	(arvo)
12-24 kk	25 000	31 000	(arvo)	(arvo)
Menetettyt asiakkaat	50 000	52 000	(arvo)	(arvo)
< 12 kk	25 000	28 000	(arvo)	(arvo)
> 12 kk	25 000	24 000	(arvo)	(arvo)

LIITE 2.

Asiakastuloslaskelma I

(Hellman 2003, 188)

Kausi: _____

ASIAKASTULOSLASKELMA I

• Yksikkö

(KPL)	Tavoite	Kuluva kausi	Edellinen kausi
Aktiiviasiakkaita kauden alussa yht.	144 000	144 000	130 000
Säilyneet asiakassuhteet	133 000 (92 %)	118 000 (82 %)	119 000 (92%)
+ Uudet asiakkaat	28 000	18 000	22 000
* Ensiasiakkaat		14 000	19 000
* Aktivoidut asiakkaat		4 000	3 000
- Päättäneet asiakassuhteet	7 000	22 000	8 000
Yhteensä (Akt. asiakkaita kauden lopussa)	161 000	136 000	144 000

	Kauden alku	Säilyneet	Uudet	Menetettyt	Yhteensä
Aktiiviasiakkaat					
* Avain-/kanta-asiakkaat					
* Toistuvaisasiakkaat					
* Muut aktiiviasiakkaat					

Passivoituvat asiakkaat					
* Entiset avain-/kanta-asiakkaat					
* Entiset toistuvaisasiakkaat					
* Entiset muut aktiiviasiakkaat					

LIITE 3.

Asiakastuloslaskelma II

(Hellman 2003, 191)

Kausi: _____ - _____

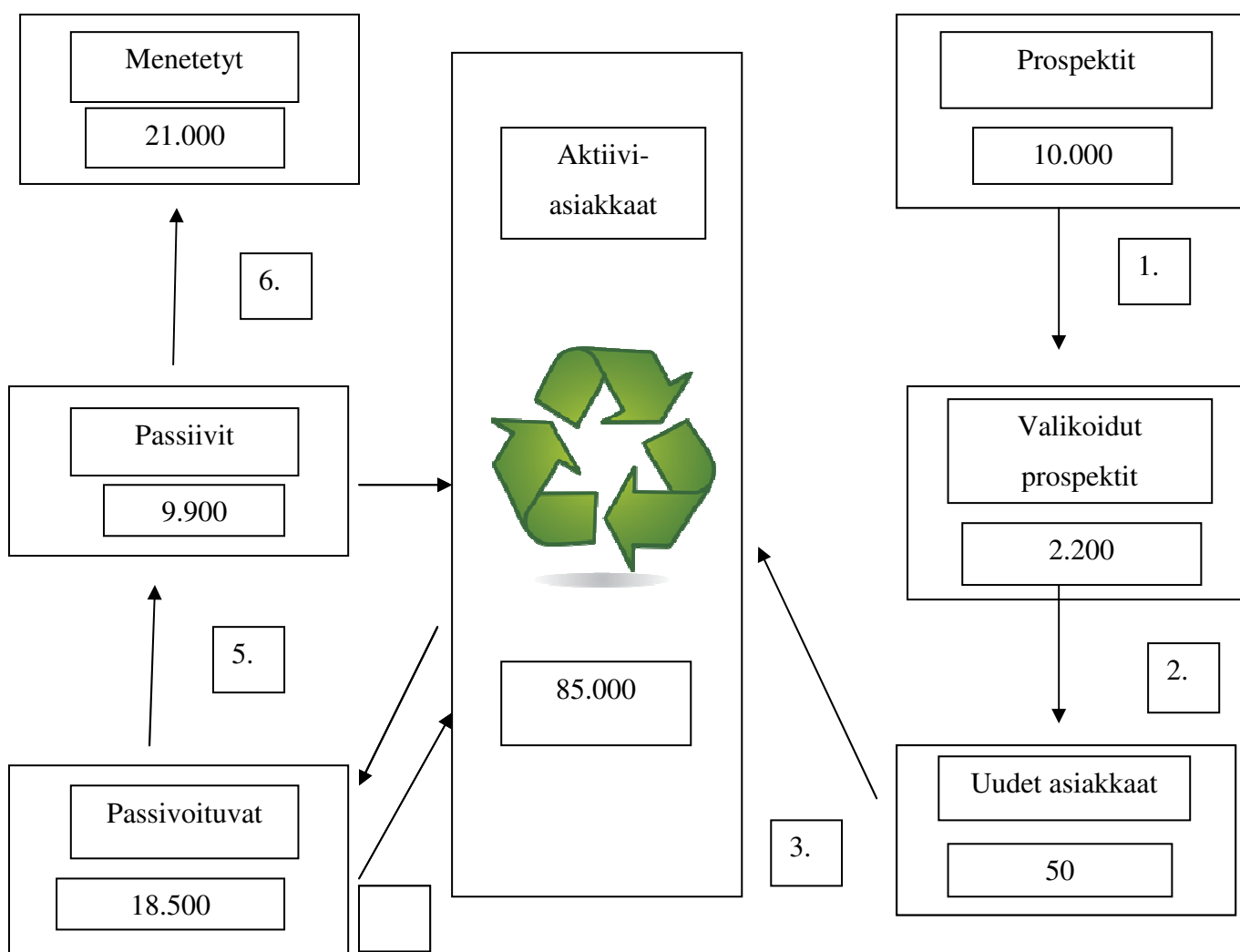
ASIAKASTULOSLASKELMA II

• Yksikkö

			KUSTANNUKSET						
Olemassa olevat asiakassuhteet	Lukumäärä	Asiakaskate I	Hankinta	Suhde	Myynti	Kanava	Poikkeama	IT + osuus	P/L
Uudet asiakkaat	18 000	12 000							
- Ensiasiakkaat	12 000	8 000							
- Aktivoidut	6 000	4 000							
Aktiiviasiakkaat	116 000	124 000							
- Avain-/kanta-asiakkaat	24 000	26 000							
- Toistuvaisasiakkaat	73 000	82 000							
- Muut	19 000	16 000							
Passivoituvat asiakkaat	21 000	18 000							
- Ent. avain-/kanta-asiakkaat	4 000	6 000							
- Ent. toistuvaisasiakkaat	11 000	2 000							
- Ent. muut aktiiviasiakkaat	6 000	10 000							
Yhteensä	155 000	154 000							

LIITE 4.
Asiakasvirta-kortti: kappalemäärät
(Hellman 2003, 194)

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • % Muutos • # Muutos | <ul style="list-style-type: none"> • Jakso • Yksikkö |
|--|--|



LIITE 5 (1).
Kyselylomake

1. Sukupuoli

Nainen

Mies

2. Ikä

Alle 20-vuotias

20-29-vuotias

30-39-vuotias

40-49-vuotias

yli 50-vuotias

3. Kuinka usein asioitte Leipomo Koppasella?

Kerran kuukaudessa

Kerran viikossa

Päivittäin

Harvemmin

Vastaa kysymyksiin ympyröimällä vastauksesi.

1=en ollenkaan tyytyväinen

2=jokseenkin tyytyväinen

3=melko tyytyväinen

4=erittäin tyytyväinen

- 4. Kuinka tyytyväinen olette asioinnin helppouteen
Leipomo Koppasella (sijainti, opasteet, parkit)?**

1 2 3 4

- 5. Kuinka tyytyväinen olette Leipomo Koppasen aukioloaikoihin
(Valkeala 5-17, Kuusankoski 8.30-16)?**

1 2 3 4

- 6. Kuinka tyytyväinen olette saamaanne palveluun
asioidessanne Leipomo Koppasella?**

1 2 3 4

- 7. Kuinka tyytyväinen olette Leipomo Koppasen
henkilöstön ammattitaitoon?**

1 2 3 4

- 8. Kuinka tyytyväinen olette Leipomo Koppasen
tuotevalikoimaan?**

1 2 3 4

KÄÄNNÄ.

LIITE 5 (2).
Kyselylomake

9. Kuinka tyytyväinen olette Leipomo Koppasen tuotteiden hintaan? 1 2 3 4

10. Kuinka tyytyväinen olette Leipomo Koppasen tuotteiden laatuun? 1 2 3 4

11. Pidätkö Leipomo Koppasta luotettavana toimittajana? kyllä ei

12. Ovatko Leipomo Koppasen tuotteet vastanneet odotuksianne? kyllä ei

13. Oletteko tyytyväinen Leipomo Koppasen uusiutumiseen (valikoiman laajentuminen, Kuusankosken leipomonmyymälä jne.)? kyllä ei

14. Tiedottaako Leipomo Koppasen mielestänne tarpeeksi tuotteistaan ja palveluistaan? kyllä ei

15. Olisitteko kiinnostunut tilaamaan Leipomo Koppasen tuotteita postimyynnistä, jos sellainen vaihtoehto olisi tarjolla? kyllä ei

16. Olisitteko kiinnostunut tilaamaan Leipomo Koppaselta erikoiskakkuja (valitsemanne teeman mukaisia), jos sellainen vaihtoehto olisi tarjolla? kyllä ei

Risuja ja ruusuja Leipomo Koppaselle:

KIITOS VASTAUKSESTANNE!

LIITE 6.
Katugallup-lomake

SUKUPUOLI

Nainen

Mies

IKÄ

Alle 20-vuotias

20-29-vuotias

30-39-vuotias

40-49-vuotias

yli 50-vuotias

1. Olisitko kiinnostunut tilaamaan Leipomo Koppasen tuotteita postimyynnistä?

kyllä

ei

2. Olisitko kiinnostunut tilaamaan Leipomo Koppaselta erikoiskakkuja (valitsemanne teeman mukaisia)?

kyllä

ei

LIITE 7 (1).**Asiakastyytyväisyystutkimuksen taulukot****Toimipiste**

	Lukumäärä	Prosenttia
Valkeala	87	61,7
Kuusaa	54	38,3
Yhteensä	141	100,0

Vastaajan sukupuoli

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia / Vastanneet
Nainen	90	63,8	65,7
Mies	47	33,3	34,3
Vastanneita	137	97,2	100,0
Puuttuvat	4	2,8	
Kaikki yhteensä	141	100,0	

Vastaajan ikäryhmä

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia / Vastanneet
Alle 20 v	1	,7	,7
20-29 v	12	8,5	8,6
30-39 v	26	18,4	18,7
40-49 v	38	27,0	27,3
50 v tai enemmän	62	44,0	44,6
Vastanneet	139	98,6	100,0
Puuttuvat	2	1,4	
Kaikki yhteensä	141	100,0	

Asioinnin useus

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia / Vastanneet
Kerran kuukaudessa	58	41,1	42,6
Kerran viikossa	53	37,6	39,0
Päivittäin	6	4,3	4,4
Harvemmin kuin kerran kk:ssa	19	13,5	14,0
Vastanneet	136	96,5	100,0
Puuttuvat	5	3,5	
Kaikki yhteensä	141	100,0	

LIITE 7 (2).**Asiakastyytyväisyystutkimuksen taulukot****Asioinnin helppous**

	Lukumäärä	Prosenttia
En ollenkaan tyytyväinen	1	,7
Jokseenkin tyytyväinen	8	5,7
Melko tyytyväinen	38	27,0
Erittäin tyytyväinen	94	66,7
Yhteensä	141	100,0

Tyytyväisyys aukioloaikoihin

	Lukumäärä	Prosenttia
En ollenkaan tyytyväinen	2	1,4
Jokseenkin tyytyväinen	15	10,6
Melko tyytyväinen'	46	32,6
Erittäin tyytyväinen	78	55,3
Yhteensä	141	100,0

Tyytyväisyys palveluun

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia / Vastanneet
En ollenkaan tyytyväinen	4	2,8	2,9
Jokseenkin tyytyväinen	2	1,4	1,4
Melko tyytyväinen'	17	12,1	12,1
Erittäin tyytyväinen	117	83,0	83,6
Vastanneet	140	99,3	100,0
Puuttuvat	1	,7	
Kaikki yhteensä	141	100,0	

Mielipide henkilöstön ammattitaidosta

	Lukumäärä	Prosenttia
En ollenkaan tyytyväinen	2	1,4
Jokseenkin tyytyväinen	4	2,8
Melko tyytyväinen'	20	14,2
Erittäin tyytyväinen	115	81,6
Yhteensä	141	100,0

LIITE 7 (3).**Asiakastyytyväisyystutkimuksen taulukot****Tyytyväisyys tuotteiden laatuun**

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia / Vastanneet
En ollenkaan tyytyväinen	1	,7	,8
Jokseenkin tyytyväinen	2	1,4	1,6
Melko tyytyväinen	33	23,4	27,0
Erittäin tyytyväinen	86	61,0	70,5
Vastanneet	122	86,5	100,0
Puuttuvat	19	13,5	
Kaikki yhteensä	141	100,0	

Toimittaja on luotettava

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia / Vastanneet
Kyllä	123	87,2	100,0
Puuttuvat	18	12,8	
Kaikki yhteensä	141	100,0	

Tuotteet ovat vastanneet odotuksia

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia / Vastanneet
Kyllä	122	86,5	100,0
Puuttuvat	19	13,5	
Kaikki yhteensä	141	100,0	

Toimittaja pystyy uusiutumaan

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia / Vastanneet
Kyllä	118	83,7	100,0
Puuttuvat	23	16,3	
Kaikki yhteensä	141	100,0	

LIITE 7 (4).**Asiakastyytyväisyystutkimuksen taulukot****Tiedottaminen on riittävää**

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia / Vastanneet
Ei	47	33,3	40,9
Kyllä	68	48,2	59,1
Vastanneet	115	81,6	100,0
Puuttuvat	26	18,4	
Kaikki yhteensä	141	100,0	

Vastaaja on kiinnostus nettikaupasta

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia / Vastanneet
Ei	83	58,9	70,3
Kyllä	35	24,8	29,7
Vastanneet	118	83,7	100,0
Puuttuvat	23	16,3	
Kaikki yhteensä	141	100,0	

Vastaaja on kiinnostunut erikoiskakuista

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia / Vastanneet
Ei	22	15,6	18,5
Kyllä	97	68,8	81,5
Vastanneet	119	84,4	100,0
Puuttuvat	22	15,6	
Kaikki yhteensä	141	100,0	

LIITE 8.
Katugallupin taulukot

Vastaajan asuinpaikka

	Lukumäärä	Prosenttia
Kouvola	55	37,2
Kuusankoski	93	62,8
Yhteensä	148	100,0

Vastaajan sukupuoli

	Lukumäärä	Prosent- tia
Nainen	83	56,1
Mies	65	43,9
Yhteensä	148	100,0

Vastaajan ikäryhmä

	Lukumäärä	Prosenttia
Alle 20 v	17	11,5
20-29 v	26	17,6
30-39 v	19	12,8
40-49 v	35	23,6
50 v tai enemmän	51	34,5
Yhteensä	148	100,0

Vastaaja on kiinnostus nettikaupasta

	Lukumäärä	Prosenttia
Ei	109	73,6
Kyllä	39	26,4
Yhteensä	148	100,0

Vastaaja on kiinnostunut erikoiskakuista

	Lukumäärä	Prosenttia
Ei	54	36,5
Kyllä	94	63,5
Yhteensä	148	100,0